

*Părinților și studenților mei*

*Dumitru Cristea*

**TRATAT**

*de*

# **Psihologie Socială**

**Volumul II**

**Editura Renaissance**

**București 2011**

## CUPRINS

**Capitolul 8. Microgrupurile sociale.**

8.1. Problematika generală a structurilor și grupurilor sociale.....	5
8.2. Microgrupurile din perspectivă psihosocială.....	7
• Definiție, caracterizare generală, clasificare.....	7
• Orientări teoretice și modele vizând microgrupurile sociale.....	14
• Dimensiunile psihosociale ale microgrupurilor.....	19
• Dinamica și funcțiile psihosociale ale microgrupurilor.....	22
8.3. Structurile și procesele psihosociale de grup.....	27
• Structura socioafectivă a microgrupurilor.....	27
• Structura și procesele de comunicare .....	35
• Structura autorității și procesele de comunicare.....	43
• Structura axiologic-normativă.....	46
• Structura motivațional-atitudinală.....	49
• Structura sarcinii și procesele de co-acțiune.....	52
8.4. Fenomene psihosociale de grup.....	54
• Coeziune, conformism, deviaționism.....	54
• Leadership-ul și fenomenele aferente conducerii.....	61
• Conflictualitatea de grup.....	77
• Climatul psihosocial de grup.....	81
• Dezindividualizarea ca fenomen psihosocial de grup.....	87
• Cultura de grup.....	89
• Inconștientul și imaginarul de grup.....	93
8.5. Performanța grupului.....	95
• Definirea. Caracterizarea și evaluarea performanței.....	95
• Fenomene psihosociale cu influențe asupra performanței.....	97
• Strategii de optimizare a performanței microgrupurilor.....	99
8.6. Profilul psihosocial al principalelor tipuri de microgrupuri.....	100
• Microgrupurile naturale: familia, grupurile de copii, grupurile de bătrâni.....	100
• Microgrupurile artificiale: grupurile educaționale, de lucru, de creație, terapeutice și de laborator.....	102
8.7. Dinamica grupurilor ca instrument de acțiune psihosocială.....	104

**Capitolul 9. Organizațiile.**

9.1. Organizațiile ca sisteme psihosociale.....	105
• Omul și comportamentul organizațional.....	105
• Definirea și caracterizarea generală a organizațiilor.....	110
• Clasificarea organizațiilor.....	112
• Concepții teoretice privind natura organizațiilor.....	115
• Dimensiunile fundamentale ale organizațiilor.....	123

ISBN 978-973-8922-77-B

București 2011



Tratat de Psihologie socială	2
9.2. Structura și funcțiile organizațiilor	124
• Analiza structural-funcțională a organizațiilor	124
• Caracteristicile structurale ale organizațiilor	130
• Funcțiile psihosociale ale organizațiilor	136
9.3. Dinamica organizațională	138
• Aspecte generale ale dinamicii organizaționale	138
• Procese psihosociale implicate în dinamica organizațională	140
9.4. Conducerea organizațiilor	160
• Definirea și caracterizarea activității de conducere	160
• Funcțiile conducerii	162
• Decizia în activitatea de conducere	166
• Stilul organizațional de conducere	169
9.5. Resursele umane ale organizațiilor	175
• Aspecte conceptuale ale problematicei resurselor umane	175
• Activitatea de asigurare și gestionare a resurselor umane	177
• Cariera profesională în organizații	180
9.6. Fenomene psihosociale specifice organizațiilor	191
• Stresul organizațional și oboseala psihofizică	191
• Conflictele organizaționale și mobbingul	196
• Satisfacția profesională și psihosocială	203
• Climatul organizațional și moralul personalului	206
• Cultura organizațională	209
9.7. Performanța organizațională	220
• Definirea și caracterizarea noțiunii de performanță organizațională	220
• Evaluarea performanței organizaționale	223
9.8. Intervenție și schimbare organizațională	225
• Definirea și caracterizarea conceptelor de bază	225
• Principalele direcții ale intervenției și schimbării organizaționale	227
• Strategiile intervenției și schimbării organizaționale	228
• Rezistența la schimbare	241
9.9. Direcții actuale în evoluția sistemelor organizaționale	242
<b>Capitolul 10. Mulțimile și fenomenele psihosociale de mulțime.</b>	
10.1. Generalități privind mulțimile sociale	243
• Delimitări conceptuale	243
• Clasificarea și caracterizarea generală a mulțimilor	246
• Mulțimile în societatea contemporană	250
10.2. Principiile de bază ale psihologiei mulțimilor	252
• Caracteristicile psihosociale ale mulțimilor	252
• Dinamica mulțimilor	262
• Liderii și conducerea mulțimilor	264

Tratat de Psihologie Socială	3
10.3. Psihosociologia comunităților	272
• Obiectul și problematica psihologiei comunităților	272
• Principiile de bază ale psihologiei comunităților	273
• Domenii de aplicare a psihologiei comunităților	275
10.4. Opinia publică și comunicarea de masă	276
• Definiție, caracterizare generală și funcții psihosociale	276
• Structura și dinamica opiniei publice	283
• Comunicarea de masă ca fenomen psihosocial	290
• Comunicarea de masă și opinia publică	295
• Manipularea opiniei publice	303
• Evaluarea opiniei publice; sondajele de opinie	306
<b>Capitolul 11. Socialitate și conduite sociale.</b>	
• 11.1. Considerații generale și noțiuni de bază	309
• Sociabilitate, sodalitate, socialitate	309
• Categori de conduite sociale	310
11.2. Conduite aferente coezității sociale	311
• Conduitele prosociale: generozitatea, altruismul ș.a.	311
• Conduitele cosociale: colaborarea, competiția, conflictul	318
• Conduitele antisociale: agresivitatea, delinvența	327
11.3. Conduita intersexuală	336
• Fundamentale psihosociale ale conduitei sexuale	336
• Asimetria rolurilor de sex	339
• Dinamica vieții sexuale în ontogeneză	341
• Conduite sexuale aberante	347
• Evoluții actuale în relațiile de cuplu	351
11.4. Conduita religioasă	352
• Fundamentele psihosociale ale fenomenelor religioase	352
• Determinanții psihoindividuali ai conduitei religioase	357
• Forme exacerbate ale trăirilor religioase	358
• Principalele confesiuni și culte religioase	360
11.5. Conduita economică	365
• Considerații generale	365
• Principalele forme ale conduitei economice	365
• Conduita de consum	366
11.6. Conduita estetică	371
• Considerații generale privind dimensiunea estetică a existenței	371
• Principalele forme ale conduitei estetice	371
• Moda ca fenomen psihosocial	372
11.7. Conduita politică	375
• Considerații generale privind viața politică	375
• Forme ale conduitei politice	376



11.8. Alte forme ale conduitelor sociale.....	378
• Conduita etică.....	378
• Conduita sportivă.....	378
• Conduita ludic- recreativă.....	378

### Capitolul 12. Relația dintre mediul natural și cel psihosocial.

12.1 Mediul psihosocial și sănătatea.....	379
• Conceptul de sănătate din perspectivă psihosocială.....	379
• Factorii psihici, psihosociali și socioculturali cu valențe patogene.....	381
• Categoriile psihopatologice ale vieții sociale.....	387
• Sindroamele psihocomportamentale.....	387
• Optimizarea relației dintre mediu natural, mediul psihosocial și sănătate.....	390
12.2. Psihosociologia habitatului.....	391
• Dimensiuni psihosociale ale mediului natural și social.....	391
• Fenomene negative ale inadecvării omului la mediu.....	397
• Optimizarea ambianței sociale și a raportului om-natură.....	401

Bibliografie.....	403
-------------------	-----

## Capitolul 8

### Microgrupurile sociale

*„Orice societate sau grup organizat dezvoltă un psihism colectiv, sau spirit de grup, care posedă calități analoage celor ale psihismului individual”*

*McDougall*

*„Microgrupurile constituie structurile generative ale socialului și premisele ontologice ale individualului”*

*D. Cristea*

#### 8.1. Problematika generală a structurilor și grupurilor sociale.

Identificarea și cercetarea componentelor societății umane și a relațiilor dintre acestea constituie o preocupare majoră atât pentru sociologie cât și pentru psihologia socială, politologie sau antropologie. Folosind un sistem conceptual larg acceptat, *societatea globală* este compusă dintr-un ansamblu de *formațiuni sociale*, înțelese ca rețele de indivizi care au în comun modele culturale sau subculturale, pe baza cărora se dezvoltă procese de relativă uniformizare, distribuire de statute, roluri și funcții, precum și de orientare selectivă în raport cu probleme generale ale societății. (v. și 31; 80; 116; 222 ș.a.).

Formațiunile sociale au caracter istoric și se compun dintr-o *rețea de grupuri* între care există legături sociale reale, latente, virtuale sau chiar imaginare, de ordin spiritual, funcțional sau material. Problematika grupurilor sociale este una foarte complexă, fiind nemijlocit legată de caracteristicile esențiale care definesc omul ca ființă socială: *sociabilitatea*, *sodalitatea* și *socialitatea*.

*Sociabilitatea* este o disponibilitate nativă a omului de a iniția și dezvolta relații interpersonale, în virtutea unor *trebuințe psihologice* specifice: de afecțiune, comunicare și control, de recunoaștere și afirmare, sau de protecție.

*Sodalitatea* constă din capacitatea și disponibilitatea umană de a constitui grupuri, în virtutea unor *trebuințe funcționale* obiective, vizând asigurarea condițiilor esențiale vieții: obținerea bunurilor materiale necesare supraviețuirii, protecție împotriva adversităților naturale și perpetuarea speciei.

*Socialitatea* exprimă capacitatea umană de a se integra în viața socială și de a menține coerența și coeziunea grupurilor, prin adoptarea unor serii de conduite sociale specifice: conduite prosociale, de producție și consum, morale și religioase, intersexuale, estetice, habituale ș.a. (v. cap. 11).

În ceea ce privește *sodalitatea*, împărtășim opinia lui **J. Baechler**, conform căruia grupurile, începând cu cel mai mic – familia, și terminând cu cel mai mare – umanitatea, se definesc în mod esențial prin existența unei *unități de acțiune*, diferențierea făcându-se apoi pe baza unor criterii specifice (v. 31, 65).



O primă dificultate conceptuală care trebuie depășită este legată de existența unei terminologii ambigui, incomplete și cu multiple interferențe cu limbajul comun: termenii specifici acestui domeniu sunt uzitați frecvent, cel mai adesea cu semnificații foarte vagi: grup, colectivitate, mulțime ș.a. Implicațiile ideologice ale acestei dimensiuni ale vieții sociale nu sunt nici ele de neglijat, politica fiind în mare măsură legată de grupuri sociale, constituite pe anumite criterii. Acest fapt impune o încercare de delimitare conceptuală foarte clară a raporturilor dintre acești termeni care, cel mai adesea, acoperă aspecte diferite ale realității sociale. Acumulările teoretice și metodologice cele mai recente, în special cele ținând de cercetarea operațională, coroborate cu încercările de a modela mulțimile sociale prin intermediul teoriei matematice a grupurilor și a mulțimilor vagi, au creat premisele unui asemenea tip de abordare, care fundamentează în mare măsură și concepția noastră în acest domeniu. Deși literatura științifică dedicată grupurilor este foarte vastă, terminologia întâlnită este extrem de variată, însă insuficient delimitată pe criterii epistemologice clare; noțiuni precum cele de grup social, gloată, grămadă, colectivitate, mulțime, aglomerație, clasă socială, castă ș.a. sunt folosite fără o specificare clară a semnificației lor (v. 31; 80; 222; 230 ș.a.).

După opinia noastră, susținută de numeroase observații și cercetări asupra acestei problematice, conceptul fundamental de la care trebuie să se plece în abordarea realității sociale trebuie să fie cel de formațiune socială și grup social, definite ca genuri proxime pentru noțiunile de microgrup (grupuri primare), sisteme grupale conexe (grupuri secundare) și mulțimi (grupuri terțiare), fiecare categorie comportând subdiviziuni prin introducerea unor criterii diferențiatore. Abordarea unitară a tuturor entităților sociale oferă substanțiale avantaje teoretice, metodologice și practice, printre care și posibilitatea racordării la teoria matematică a grupurilor și - implicit - circumscrierea unui nou domeniu al cercetării realității sociale, în care se pot aplica principiile de bază ale cercetării operaționale, ale teoriei mulțimilor vagi și teoriei jocurilor, cu rezultate extrem de spectaculoase din perspectiva modelării informaționale (computerizate) a fenomenelor psihosociale aferente.

Pornind de la conceptul de bază amintit mai sus, cel de formațiune socială, în literatura de specialitate vom întâlni cel mai frecvent următoarele subcategorii: grupurile, colectivitățile și organizațiile. Grupurile sunt formațiuni sociale în care indivizii interacționează direct pe baza unor reguli acceptate și se recunosc ca membri ai unei entități distincte, într-un anumit moment și loc. Organizațiile sunt formațiuni deliberat constituite în vederea atingerii unui anumit scop, prin folosirea explicită a unor strategii de decizie și control. Colectivitățile au la bază recunoașterea unor norme și principii general acceptate, dar nu presupun în mod necesar interacțiuni directe între membri (este cazul etniilor, sau credincioșilor unui anumit rit, de exemplu).

În calitatea lor de cadre naturale ale formării și manifestării ființei umane, grupurile constituie verigile esențiale ale sistemului social global, realizând legătura necesară individual și social, adică dintre planul existenței psihoindividuale și cel al existenței macrosociale.

## 8.2. Microgrupurile din perspectivă psihosocială.

Psihosociologia grupurilor sociale reprezintă una dintre principalele teme ale psihologiei sociale, cu multiple implicații teoretice și practice în toate domeniile vieții sociale. Diferențierea calitativă a grupurilor derivă din numărul membrilor care le compun, respectiv din tipurile de interacțiuni care se dezvoltă între aceștia. Din acest punct de vedere, vom face o distincție conceptuală și metodologică între grupurile primare (microgrupurile cu un număr relativ mic de membri), grupurile secundare (formate din mai multe grupuri primare) și grupurile terțiare (mulțimile). La fiecare dintre aceste niveluri de structurare, grupurile manifestă o fenomenologie psihosocială specifică, ceea ce impune tratarea lor ca forme distincte ale realității sociale, aflate însă într-o strânsă interdependență. În cadrul acestui capitol vom analiza problematica microgrupurilor sociale, primul nivel integrativ în care se manifestă interacțiunea dinamică dintre fenomenologia psihoindividuală și cea psihosocială.

### 8.2.1. Definiție, caracterizare generală, clasificare.

Microgrupurile sunt subsisteme dinamice care asigură un prim nivel de integrare în cadrul sistemului social general, în cadrul căruia instituțiile și organizațiile vor constitui nivele superioare de structurare a vieții psihosociale. În general, se acceptă că microgrupurile sociale (grupuri primare sau grupuri restrânse - în terminologia altor autori) prezintă următoarele caracteristici psihosociale esențiale:

- *Un număr redus de membri*, care face posibilă o percepție interpersonală directă și reciprocă, bază pentru dezvoltarea unui sistem complex de interacțiuni afective, informaționale, de influență, motivaționale sau acționale. Limita superioară este apreciată la cca. 20-30 membri, dincolo de care interacțiunile directe de tipul "față în față" sunt foarte greu de realizat, existând tendința apariției unor subgrupuri.
- *Relații afective intime și nemijlocite*, manifestate sub formă de simpatie, antipatie sau indiferență sociometrică; acest tip de interacțiuni constituie fundalul pe care se desfășoară toate celelalte procese și fenomene psihosociale de grup. Astfel, de exemplu, coeziunea, climatul psihosocial și performanța depind într-o foarte mare măsură de calitatea structurii socioafective a grupului.
- *O strânsă interdependență a membrilor*, născută în contextul acțiunilor comune și având ca bază sentimentul solidarității și coeziunii de grup, dar și imperativele realizării unor sarcini, care sunt rațiunea de bază a ființării
- *Diferențierea rolurilor* între membrii grupului; din acest punct de vedere, grupul apare ca un sistem de distribuire a statutelor și rolurilor, astfel încât funcțiile sale constitutive să poată fi îndeplinite în condiții optime.
- *Existența unor scopuri și valori comune*, premise ale dezvoltării sistemului relațional dintre membri grupului, rezultate pe fondul general al activităților de realizare a sarcinii.
- *Unitate de acțiune*, ceea ce implică orientarea și polarizarea eforturilor comune în sensul realizării unor sarcini și obiective specifice (v. 10; 65 ș.a.).



Aceste caracteristici au un mare grad de relevanță psihosocială pentru natura intimă a microgrupurilor, ele putând constitui baza unei definiții operaționale, eventual prin simplificare și sintetizare. Motivele acestui demers operațional sunt multiple. Astfel, nu toate aceste caracteristici sunt în mod necesar prezente în cadrul aceluiași grup, având în vedere marea diversitate tipologică a acestora, cât și fazele calitativ distincte pe care le parcurg grupurile în procesul constituirii lor. Pe de altă parte, unele dintre aceste caracteristici nu au un caracter explicit, necesitând la rândul lor demersuri complexe de operaționalizare. În consecință, pe baza unor analize critice a diferitelor concepții privind specificul psihosocial al acestor sisteme sociale, propunem o modalitate operațională complementară de definire a microgrupurilor, pornind de la rolul structurant pe care sarcina o are în constituirea lor ca sisteme dinamice și de la funcția psihologică a conștiinței apartenenței la grup, corelativ cu transformarea sentimentului de „eu” în sentimentul de „noi” (v. 65).

Microgrupurile reprezintă *sisteme interacționale dinamice*, formate dintr-un număr relativ mic de membri (2-30), care posedă următoarele caracteristici:

(a) *participă nemijlocit și constant la realizarea unei sarcini comune*, impusă sau adoptată prin consens (unitate de acțiune);

(b) *interacționează direct pe tot parcursul realizării sarcinii*, pe baza unor valori, modele și norme comportamentale, acționale și atitudinale impuse sau/și adoptate de grup (relații de tipul „față în față”);

(c) *au conștiința apartenenței la grup și se recunosc reciproc ca membrii ai acestuia* (au interiorizată o aceeași *identitate grupală*, permanentă sau temporară, formală sau informală);

(d) *dezvoltă relații stabile și nonîntâmplătoare* între membrii săi, condiționate nemijlocit de tipul de activitate pe care o desfășoară în comun, respectiv de tipul de sarcină asumată (diferențiere statutară și de rol).

(e) *prezintă o coeziune internă*, ceea ce creează o graniță simbolică între grup și mediul social extern, precum și între grup și alte grupuri.

Din punct de vedere fenomenologic, microgrupurile reprezintă o dimensiune distinctă a realității sociale, cu proprietăți, funcții și legi specifice. Din cele expuse mai sus, rezultă că grupul nu este o simplă construcție cumulativă, ci o *structură integrativă*, în care calitățile ansamblului sunt cu totul noi și diferite față de simpla însumare a calităților părților componente. Interpretarea microgrupurilor ca sisteme dinamice, care dezvoltă mecanisme specifice de autoreglare internă și adaptare la mediul extern este esențială pentru înțelegerea complexelor fenomenologii psihosociale care au loc în cadrul acestora. Astfel, constituirea grupului ca sistem interacțional determină – în primul rând – o diferențiere față de mediu, prin „trasarea” unor granițe simbolice, în cadrul cărora vor elabora norme, modele interacționale, reprezentări, atitudini, ideologii și simboluri comune, paralel cu formarea unor tendințe de *autocreditare pozitivă* a propriului grup, în defavoarea altora cu care vine în contact. Ia naștere astfel o identitate de grup, acel „noi” prin care fiecare membru recunoaște existența și apartenența sa la o anumită structură socială, supraordonată – dar în care se recunoaște și la care aderă emoțional.

**Caracteristicile generale ale grupurilor.** Una dintre dimensiunile fundamentale ale existenței sociale este dată de sistemul complex de interacțiuni dintre diferitele categorii de grupuri umane, de o mare varietate tipologică. Există o gamă largă de caracteristici prin care grupurile pot fi particularizate:

**Tipul grupului:** rezultă în urma aplicării unui set de criterii de clasificare ținând de modul de formare, numărul de membri, relațiile dintre aceștia, natura activității desfășurate, durata de funcționare ș.a. Tipologia grupului este esențială pentru analiza dinamicii și funcționalității microgrupurilor.

**Mărimea:** este dată de numărul de membri care compun grupul, acest parametru influențând sensibil alți indicatori ținând de performanță, creativitate, intimitatea relațiilor interpersonale, flexibilitatea structurală etc.

**Compoziția:** reflectă caracteristicile psihosociale ale membrilor grupului, sub aspectul vârstei, sexului, etniei, nivelului de instrucție, stării civile, statutului social și profesional ș.a. Compoziția grupurilor influențează sensibil caracteristicile relațiilor psihosociale dintre membri, pe de o parte, precum și a relațiilor intergrupale, pe de altă parte.

**Structura:** rezultă din modul de configurare a relațiilor interpersonale dintre membrii (relații socioafective, de comunicare, influență, coordonare, control, execuție etc.), respectiv din modul de distribuire a rolurilor și funcțiilor în cadrul grupului. Putând fi formalizate, structurile de grup permit analize riguroase, cu instrumente matematice, a dinamicii acestor sisteme, oferind astfel posibilitatea unor predicții asupra evoluției acestora.

**Sarcina grupului:** constă din obiectivul care trebuie realizat în urma activității comune a membrilor, obiectiv care are atât o componentă obiectivă, cât și una subiectivă, din integrarea cărora rezultă *scopul* grupului (v. 65). Acest parametru are o deosebită funcție structurantă asupra întregii vieți de grup.

**Coeziunea:** este dată de ansamblul forțelor care mențin unitatea grupului și circumscrierea limitelor sale, fiind o resultantă a relațiilor intra și extragrupale, a caracteristicilor psihosociale ale membrilor, precum și a natura sarcinii și a contextului în care se desfășoară activitatea de grup.

**Nivelul de integrare:** este expresia gradului de maturizare a relațiilor psihosociale din cadrul grupului, a gradului de elaborare a normelor și valorilor comune care structurează viața de grup, a măsurii identificării membrilor cu grupul din care fac parte și a participării la diferite aspecte ale vieții colective; indirect, nivelul de integrare exprimă și gradul de elaborare a conștiinței colective, element de fond al coeziunii grupale.

**Vechimea grupului:** este dată de timpul scurs din momentul constituirii sale; prin corelare cu *nivelul de integrare* și *performanță* rezultă un parametru derivat, care exprimă *viteza de maturizare* și structurare a grupului. Vechimea corelează puternic cu tendințele conservatoare, respectiv cu rezistența la schimbare a grupului și permeabilitatea la influențele externe.

**Eficiența:** exprimă sintetic parametrii calitativi și cantitativi de realizare a sarcinii, dar și pe cei care se referă la menținerea grupului și satisfacerea trebuințelor psihosociale a membrilor săi.

**Dinamica:** reflectă evoluția în timp a structurilor și proceselor psihosociale de grup, precum și influența diferitelor evenimente asupra acestora.



Aceste caracteristici generale pot fi operaționalizate, prin stabilirea unor indicatori care pot fi evaluați cu ajutorul unor instrumente specifice: chestionare sau scale de atitudini tip Lickert. Pe baza rezultatelor astfel obținute se poate întocmi *profilul psihosocial al grupului*, metodă deosebit de eficientă în operațiile de analiză și prognoză, care trebuie să preceadă orice acțiune de intervenție și schimbare la nivelul grupului.

Pentru stabilirea profilului psihosocial al grupului se aleg o serie de indicatori, considerați a avea cea mai mare relevanță în raport cu scopul urmărit de cercetător. Cei mai frecvenți indicatori întâlniți în literatura de specialitate sunt următorii (v. 13; 65; 80; 224 ș.a.).

- Coeziunea : unitatea grupului, ca raport dintre forțele centripete și cele centrifuge.
- Consensul : gradul de similaritate a atitudinilor din grup.
- Conformismul : măsura în care sunt respectate normele și modelele de grup.
- Autonomia : independența grupului față de influențele exterioare.
- Omogenitatea : gradul de similaritate psihologică și socială a membrilor.
- Intimitatea : apropierea psihologică dintre membri.
- Permeabilitatea : măsura în care sunt acceptați alți membri.
- Flexibilitatea : acceptarea unor atitudini și comportamente variate.
- Controlul : capacitatea grupului de a controla acțiunile membrilor săi.
- Stratificarea : modul de ierarhizare a statutelor în cadrul grupului.
- Autoorganizarea : capacitatea grupului de a se organiza singur.
- Prestigiul extragrupal : reflectă autoritatea grupului asupra mediului extern.
- Forța : intensitatea reacțiilor și tăria grupului.
- Participarea : implicarea membrilor în activitățile grupului.
- Tonul hedonic : plăcerea generată de apartenența la grup.
- Stabilitatea : persistența în timp a grupului.
- Eficiența : măsura îndeplinirii obiectivelor și sarcinilor.

Pentru alcătuirea profilului psihosocial al grupului se convertesc aceste caracteristici în întrebări adresate membrilor grupului, cu indicarea unor grade de intensitate (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3). Se recomandă ca aceste întrebări să fie clare, concise, formulate pe înțelesul tuturor. De exemplu: „În ce măsură considerați că această caracteristică (...) aparține grupului dv.?” . Se recomandă ca, pentru obiectivitate, chestionarele să nu fie nominalizate. În funcție de obiectivul urmărit, cercetătorul nu va folosi toți acești indicatori, alegându-i numai pe cei care au relevanță psihologică în contextul dat. Rezultatele se prelucrează statistic, evidențiindu-se pentru fiecare indicator mediile, dispersiile, corelațiile ș.a.

Profilurile psihosociale ale grupului astfel obținute posedă valențe diagnostice și prognostice cu totul deosebite, pe baza acestuia putându-se elabora strategiile și tacticile de intervenție în grup sau organizație.

Trebuie remarcat faptul că, după cum arată numeroase cercetări experimentale, aceste dimensiuni și caracteristici sunt condiționate atât de ansamblul proceselor și fenomenelor psihosociale de grup, cât și de celelalte caracteristici menționate mai sus. Deci, trebuie să avem în vedere că la nivelul grupului acționează un *sistem de determinări structurale și funcționale*, în care fiecare factor poate fi - succesiv sau simultan - cauză, condiție sau efect. Vom vedea în continuare cum *tipul grupului* - de exemplu, rezultat al aplicării unor criterii de clasificare, poate influența în mod semnificativ o serie de structuri, procese și fenomene psihosociale de grup.

**Clasificarea microgrupurilor sociale.** Marea diversitate tipologică a microgrupurilor face dificilă identificarea unor criterii unitare de clasificare, cu efecte negative și asupra metodologiei de cercetare, în măsura în care natura grupului impune și o adecvare a metodelor și tehnicilor de abordare experimentală (v. 61; 65) ș.a.).

Sistematizând diferitele modalități de clasificare întâlnite în literatura de specialitate, vom adopta în cadrul lucrării noastre următoarea tipologie:

- În funcție de *caracterul relațiilor dintre membri*, se disting grupurile *primare* (sau de contact “față în față”) și grupurile *secundare* (în care predomină relațiile indirecte, prin “releu”). Colectivul de lucrători din cadrul unui atelier formează un grup primar, în timp ce colectivul unei întregi secții (formată din mai multe ateliere) formează un grup secundar (numit de noi și *grup conex*). Din perspectivă operațională, membrii prin intermediul cărora se realizează legătura dintre subgrupurile unui grup secundar se numesc *puncte de articulație*, fiecare punct având un anumit *grad de conexitate*, dat de numărul relațiilor în care sunt implicate respectivele persoane (v. cap. 9).
- După *modul cum se formează*, grupurile pot fi *naturale* sau *artificiale*. Cele naturale iau naștere spontan, datorită existenței unor condiții obiective care determină dezvoltarea unor relații stabile între viitorii membri.
  - a) Se disting patru tipuri de *grupuri primare naturale*, cu caracter universal în istoria umanității: *familia*, *grupul de joc* al copiilor, *grupul de vecinătate* (din micile comunități rurale, de pildă) și *comunitatea de bătrâni*, formată din persoane care se cunosc de foarte mulți ani și locuiesc în aceeași zonă (v. Cooley, 55). Acestea fac parte din categoria numită și *grupuri de bază*, fiind orientate prioritar pe relațiile interpersonale (în principal cele afective și de comunicare) care se stabilesc între membrii grupului, pe baza unor motivații prevalent personale și conjuncturale. Astfel, *familia* este primul grup primar care stă la baza civilizației umane, având ca liant principal relațiile afective dintre membri. *Grupul de joc* al copiilor are un rol esențial în procesul socializării, oferind membrilor elemente de referință în formarea imaginii de sine și stimulând spontaneitatea creatoare și cooperarea interpersonală. *Grupul de vecinătate*, întâlnit în micile comunități rurale - dar și în unele orașe mici, au ca specific autoguvernarea, sentimentul unității comunitare - bazată pe valori specifice, precum și conlucrarea spre binele obștii. *Comunitatea de bătrâni* ia forma unor cluburi, societăți informale sau întâlniri periodice în locuri bine stabilite, timpul petrecut împreună și o istorie comună fiind printre factorii care sudează afectiv aceste grupuri informale.
  - b) *Grupurile artificiale* sunt cele care se formează în urma unui proiect economic, științific, organizatoric sau de utilitate practică. În această categorie intră grupurile de laborator, cele care formează o organizație sau instituție (pe baza unei organigrame), grupurile de decizie, de dezbateri a unei probleme, de rezolvare a unei sarcini determinate, grupurile terapeutice ș.a. Acestea sunt numite și *grupuri de lucru*, orientate prioritar pe rezolvarea sarcinii.



- În funcție de *natura activității* desfășurate (tipul sarcinii) vom deosebi grupuri *școlare*, de *muncă*, de *creație*, *militare*, *sportive*, de *petrecere a timpului liber*, de *discuție* etc. Natura sarcinii determină diferențe esențiale în dinamica grupului, mai ales la nivelul desfășurării proceselor psihosociale (socioafective, comunicaționale și de influență), a configurației factorilor de coeziune și a celor motivaționali, și a profilului leadership-ului.
- În funcție de *existența cadrului instituțional-normativ* care le reglementează existența, grupurile pot fi *formale* (instituționale) sau *informale* (spontane). În cazul grupurilor formale, cadrul instituțional este cel care le fixează principalele coordonate structurale și funcționale, normele interne, tipul sarcinii de îndeplinit ș.a., existând și mecanisme de control și coordonare extragrupale, incluse în structura ierarhică a instituției respective. În cazul grupurilor informale, neexistând un cadru instituțional anterior formării grupului, dinamica proceselor interrelaționale va fi determinată preponderent de factori socioafectivi spontani, și de cei care rezultă din chiar procesul constituirii grupului ca sistem. De remarcat faptul că și în cadrul grupurilor formale se dezvoltă în timp structuri informale care se vor afla într-o relație dialectic-contradictorie cu structurile formale.
- În funcție de *raporturile existente între membri și grupuri*, acestea pot fi de *apartenență*, de *referință* sau de *presiune*. Grupurile de apartenență sunt cele cărora membri le aparțin la un moment dat, în mod natural sau prin activitatea pe care o desfășoară în mod curent. Participarea efectivă la viața și activitatea grupului poate să nu semnifice automat și o participare psihologică, aceasta implicând structurarea unor relații intime de ordin informal și adoptarea unor reprezentări, valori, idei și atitudini care sunt ale întregului grup. Uneori, după cum remarcă J. Maisonneuve, apartenența la un grup poate fi fictivă, când cineva își imaginează că aparține unui grup, fără ca acest lucru să corespundă realității obiective. Alteori apartenența este pur formală, fără o adeziune subiectivă care să dea consistență psihologică participării la activitatea grupului respectiv. *Grupul de referință* (concept introdus de Hyman) este acela de la care se împrumută valorile, normele și atitudinile considerate de referință, prin prestigiul de care se bucură. *Grupurile de presiune* sunt cele care au capacitatea de a exercita o influență semnificativă asupra unor persoane, grupuri sau instituții, datorită poziției, prestigiului sau puterii pe care o dețin, în virtutea resurselor de care dispun (de natură informațională sau organizațională; economică, politică, profesională, ideologică sau religioasă). La aceste trei categorii mai putem adăuga și *grupurile de aspirație*, care nu coincid decât rareori cu grupurile de referință, după cum reiese din cercetările noastre (v. 65, pg. 24). Sunt acele grupuri, reale sau virtuale, din care membri unui grup ar dori să facă parte, în virtutea unui anumit ideal personal.
- În funcție de *modul cum membri consideră grupul ca mijloc sau ca scop*, K. Lewin identifică alte două categorii: *sociogrupurile* și *psihogrupurile*. Primele sunt orientate pe sarcină – adoptată sau impusă, iar cele de al doilea pe trebuințele și motivațiile membrilor; cu specificația că și sociogrupurile pot integra într-un mod specific motivațiile membrilor lor.

Utilizând un sistem combinat de criterii, D. Anzieu și J.Y. Martin propun un mod propriu de clasificare a grupurilor umane, diferențierea făcându-se după numărul de membri, tipul de relații dintre aceștia, stabilitatea relațiilor interpersonale, durata de existență a grupului, obiectivele explicite sau implicite. Rezultă astfel următorul sistem de clasificare:

*Mulțimea*: număr mare de participanți cu legături interindividuale foarte slabe, instabilă și predispusă la contagiune afectivă, cu o durată redusă de existență, dominată de irumperi de credințe și pulsuni latente, pe fondul unor manifestări paroxistice care pot oscila între apatie și violență, fără o conștiință clară a scopurilor.

*Banda*: număr mic de membri, având un grad redus de structurare și o durată relativ redusă de existență; susținerea reciprocă a membrilor în atingerea unor scopuri conjuncturale, cu mijloace para sau antisociale.

*Gruparea*: un număr mijlociu sau mare de membri, cu un grad mediu de structurare, pe fondul unor relații umane superficiale; reprezintă un suport pentru ideile, atitudinile sau convingerile individuale, însă pe fondul unei rezistențe pasive sau a unor acțiuni limitate.

*Grupul primar*: număr redus de membri, cu un înalt grad de structurare, relații interpersonale intime și o conștiință clară a scopurilor; cu o durată de existență care poate fi foarte mare și o influență importantă asupra membrilor săi, pe fondul unor acțiuni comune sistematice.

*Grupul secundar*: un număr mijlociu sau mare de membri, cu un foarte înalt grad de structurare, o durată medie sau foarte mare de existență, pe fondul unor activități în care prevalează organizarea; relațiile dintre membri au un caracter predominant funcțional, cu o relativ clară conștiință a scopurilor și mijloacelor de realizare a acestora.

În urma unor cercetări sistematice, Ch. Leclerc identifică următoarele categorii de grupuri, având în vedere în special tipul de activitate pe care o desfășoară, respectiv sarcina constitutivă a acestora (apud A. Neculau, 222).

a) *grupul de sarcină*, reunit pentru un obiectiv comun (echipa de muncă, comitet de acțiune, consiliu de administrație, asociație ș.a.); b) *grupul de formare psihosocială* are ca obiectiv creșterea sau formarea personală consolidarea unei echipe, susținerea psihosocială a unei acțiuni, dezvoltarea unor abilități psihosociale; c) *grupul de acțiune comunitară* poate avea ca obiectiv dezvoltarea locală, acțiunea politică pentru apărarea drepturilor sociale ale unor categorii de populație, organizarea serviciilor comunitare; d) *grupul format la sfârșitul unei cercetări* are o bază voluntară și reunește indivizi care au participat la realizarea unor observații, care au discutat împreună rezultatele unei investigații empirice, ajungând la reprezentarea comună a unei realități, care și-au confruntat reacțiile și credințele e) *grupul de învățare* (clasa de elevi, grupa de studenți, grupul de formare în întreprindere sau cele de educație populară); f) *grupul de loisir*, organizat pentru diferite acțiuni culturale-artistice sau sportive; g) *grupul de persoane dintr-o rezidență*, reunește indivizi într-o „unitate de viață”, în interiorul unei instituții de educație, sănătate, loisir (cămin de elevi, orfelinat, casă de odihnă); h) *familia*, considerată primul grup de apartenență, facilitând dobândirea celor dintâi experiențe sociale.

Identificarea corectă a tipului de grup are o importanță operațională deosebită, datorită faptului că multe particularități structurale, funcționale și de dinamică depind direct de acest parametru.



### 8.2.2. Orientări teoretice și modele vizând microgrupurile sociale.

Pentru explicarea acestor proprietăți fundamentale ale microgrupurilor s-au dezvoltat mai multe orientări teoretice, obiectivate cel mai adesea în modele generale care încearcă să explice fenomenologia specifică acestor microsisteme psihosociale. Prin intermediul acestor modele teoretice s-a încercat sistematizarea numeroaselor date experimentale, precum și a unor principii teoretice generale, care pot fundamenta un sistem explicativ coerent privind problematica dinamicii de grup (v. 65; 195; 200 ș.a.). În continuare vom prezenta câteva dintre cele mai relevante modele teoretice vizând microgrupurile sociale.

**Modelul cvasimecanic** interpretează grupul ca pe o mașină generatoare de interacțiuni, clasificate în raport cu funcțiile pe care le îndeplinesc. Interacțiunile în grup sunt considerate a urma legi stabile și universale, o anumită acțiune producând totdeauna același efect, ceea ce face posibilă predicția comportamentului de grup în situații tipice, indiferent de unele determinări sociale, de personalitatea membrilor și de tipul particular de problemă cu care se confruntă. Se consideră că acțiunile care îndeplinesc aceeași funcție pot fi substituite fără ca sistemul să fie afectat fundamental. În viziunea acestui model, cunoscând problema cu care se confruntă grupul și regulile jocului interacțional dintre membrii, se poate prevedea rolul asumat de fiecare, funcția pe care o va deține în cadrul procesului rezolutiv, precum și nodul cum va reacționa în diferitele momente ale acestui proces. Calitatea principală a acestei concepții rezidă în faptul că *relevă caracterul legic și regularitățile proceselor interacționale* din cadrul grupurilor sociale, omițând însă factori și condiționări importante ce țin de subiectivitatea membrilor grupului și de mediul sociocultural intern și extern în care aceștia interacționează. Datorită acestui fapt, modelul este mai puțin apt să explice dinamica internă și evoluția grupului în condiții de variabilitate a mediului, însă reprezintă o primă încercare de a introduce un sistem explicativ coerent vizând fenomenologia psihosocială de grup.

**Modelul dinamist** are la bază lucrările fundamentale ale lui K. Lewin, care a încercat o adaptare și integrare a principiilor științelor pozitive (a fizicii – în principal) în domeniul științelor sociale. Principiul fundamental al acestei orientări este acela conform căruia *obiectul trebuie raportat totdeauna la situație*, aceasta având un rol determinant asupra comportamentului său. Grupul este văzut ca un ansamblu de elemente interdependente, aflat într-un câmp psihologic specific fiecărui sistem social. Grupul, aflat într-o anumită situație, dezvoltă un set de tensiuni, pozitive sau/și negative, care vor genera o fenomenologie psihosocială specifică, respectiv un *echilibru cvasistaționar* caracteristic fiecărei *stări sociale*. Conduita grupului, obiectivată într-un set de operații și procese, va încerca să rezolve aceste tensiuni, restabilind astfel echilibrul necesar unei funcționalități optime. Orientarea dinamistă a generat numeroase cercetări aplicative, iar conceptele sale au o rezonanță teoretică deosebită chiar în prezent. Noțiuni precum câmpul psihologic, câmpuri de forțe, echilibru cvasistaționar, rezistență la schimbare, procese cauzale circulare, schimbarea câmpurilor de forță, curbe de învățare ș.a. – au generat numeroase dezvoltări teoretice ulterioare, care au influențat multe alte orientări teoretice.

**Modelul organic** concepe grupul ca pe un organism biologic care parcurge în evoluția sa o serie de faze specifice: formare, creștere, maturizare, dezintegrare. Grupul este perceput ca un fenomen natural, în sensul că are un curs legic de formare și dezvoltare, determinat univoc de un set de elemente constitutive, ale căror calități îi determină istoria. Astfel, grupul începe să se formeze de la un număr de unități: membrii având anumite particularități comportamentale, motivaționale și de personalitate; însă, pe parcursul funcționării grupului, va rezulta un set de norme, valori și modele comportamentale care, asimilate de membrii grupului, va conduce la formarea unui adevărat organism psihosocial, în care fiecare membru va îndeplini o funcție specifică în procesul activității grupului. Aceste faze marchează diferențe calitative la nivelul proceselor și fenomenelor subiacente, precum și la acela al mecanismelor de adaptare la mediul extern. Dubla orientare a grupului, spre interior și exterior, implică și existența a două categorii de scopuri, legate de autorealizare și autoconservare. Astfel, grupul apare ca un fenomen natural, în măsura în care se formează și se dezvoltă conform unor legi specifice, întâlnite la toate sistemele dintr-o anumită categorie. Modelul, mai complex decât cel cvasimecanic, *permite înțelegerea factorilor care determină schimbarea și dezvoltarea grupului* înțeles ca sistem natural, având ca funcție principală adaptarea eficientă la mediu.

**Modelul conflictual** prezintă grupul ca un sistem în care coordonarea părților implică o limitare reciprocă a gradelor de libertate, fapt care determină apariția sistematică și necesară a unor conflicte inter-poziționale. Experiența esențială a grupului este conflictul, iar răspunsul la conflict determină o nouă stare a sistemului. În această concepție, grupurile se raportează conflictual la ele însele și la mediul exterior, rezolvarea dizarmoniilor interne constituind premisele esențiale ale dezvoltării. În aceste condiții, supraviețuirea grupului este condiționată de echilibrul realizat între membrii grupului aflați pe diferite paliere ale structurii puterii și ale celei socioafective. Schimbarea nu este înțeleasă ca un proces natural (ca în cazul concepției organice), ci ca un rezultat al acordului asupra intereselor și dorințelor aflate în joc, acord obținut în urma unei *confruntări active între membrii grupului*. Trebuie remarcat faptul că, deși un anumit conflict poate fi rezolvat, noua situație de echilibru dinamic va putea genera noi factori tensionali, care vor solicita un nou demers rezolutiv. Generalizând fenomenul conflictual, acest model omite posibilitatea realizării schimbării prin consens, precum și prevalența unor factori de coeziune grupală asupra celor divergenți. Însă, modelul scoate în evidență o dimensiune psihosocială importantă a oricărui sistem social, cea conflictuală, care – problematizând situațiile aparent anodine, asigură depășirea statu-quo-ului conservator. Evoluția prin conflict este fără îndoială o temă de un real interes.

**Modelul "de echilibru"** interpretează grupul ca un sistem aflat în echilibru dinamic: orice factor perturbator, intern sau extern, va fi contracarat de forțe opuse care vor asigura astfel menținerea stării anterioare perturbării. Dezechilibrul creează o stare disonantă, generatoare de tensiuni; procesele care vor avea loc tind să elimine sau să atenueze aceste disfuncționalități. Pe această bază teoretică pot fi interpretate o serie de procese și fenomene psihosociale



care apar în cadrul microgrupurilor: echilibrul cognitiv, tendința spre echivalență a schimburilor interpersonale, disonanța cognitivă, raportul dintre tendințele centripete și cele centrifuge etc. Deși modelul permite explicarea coerentă a unei serii de fenomene complexe, aplicarea sa se dovedește utilă numai pentru anumite subsisteme funcționale ale grupului și numai pe perioade limitate. Dinamica și devenirea grupului presupun existența și a altor influențe dialectice care constituie un factor motor al fenomenologiei de grup.

**Modelul psihanalitic** pune accentul pe relațiile afective dintre membrii grupului, interpretate însă din perspectiva tezelor și conceptelor centrale ale psihanalizei: identificare, transfer, refulare, sublimare, complexul Oedip ș.a. Unii teoreticieni de această inspirație tind chiar să reducă mecanismele psihosociale ale grupului la modelele freudiene ale familiei, în care rolul determinant îl au relațiile părinți-copii, pe de o parte, și relațiile dintre frați, pe de altă parte. Orientările freudiene ortodoxe din acest domeniu refuză însă orice interpretare în care personalitatea nu joacă rolul central, iar aceasta este înțeleasă preponderent în termeni de *dorință, identificare și frustrare*, ignorându-se multiplele determinări și condiționări socioculturale. Corecții importante ale acestei concepții au fost aduse însă de psihanaliștii clinicieni, adepți ai terapiei prin grup, ai formației, intervenției sau nondirectivității – curente având ca reprezentanți de seamă pe Bion, Balint, Jaques, Klein, Rogers, Anzieu ș.a. (v. 94; 305). Astfel: M. Klein a pus în evidență dimensiunea simbolică și fantasmatică a grupurilor; E. Jaques a evidențiat o relație între procesele psihotice și unele fenomene sociale; D. Anzieu a cercetat rolul imaginarului în cadrul grupurilor, iar Kaes a extins la nivelul grupurilor noțiunea de „obiect tranzacțional”. Deși contribuția psihanalizei clasice este incontestabilă în ceea ce privește descifrarea mecanismelor inconștiente prin intermediul cărora se structurează relațiile afective în cadrul grupului (mai ales pe direcția relației lider-membrii), nu se poate ignora faptul că structurarea grupului ca sistem dinamic are și alte determinări, de ordin funcțional, social și cultural, evidențiate în mare măsură de noile orientări psihanalitice menționate sumar mai sus (v. 80; 305 ș.a.).

**Modelul interacționist**, fundamentat în principal pe cercetările lui R.F. Bales, se orientează spre aspectele descriptive și empirice ale proceselor care au loc în cadrul grupurilor artificiale. Aspectele teoretice sunt desprinse ulterior, prin intermediul unor tatonări progresive – fapt ce amintește de principiul construirii progresive a spațiului operațional, așa cum este formulat acesta în cadrul cercetării operaționale (v. 65). În esență, se procedează la o înregistrare sistematică a tuturor tipurilor de interacțiuni care au loc între membrii unui grup, pe fondul desfășurării unei activități determinate: rezolvarea unei probleme, găsirea unor soluții practice pentru o situație concretă, dezbaterăa unei teme etc. În a doua fază, se procedează la o analiză de conținut prin care se evidențiază natura interacțiunilor care au loc între membrii grupului. Perspectiva preponderent empirică și artificială impusă de acest model simplifică într-o măsură mult prea mare complexa problematică afectivă și motivațională subiacentă funcționării microgrupurilor, ceea ce impune o coroborare cu alte tipuri de modele teoretice.

**Modelul structural-funcțional** concepe microgrupul ca un sistem cu granițe bine definite, care urmărește în permanență atingerea unui scop, și a cărei supraviețuire are un caracter problematic. De aceea, în fiecare moment grupul trebuie să-și mobilizeze resursele și să acționeze prompt în raport cu cerințele de schimbare. Membrii îndeplinesc funcții diferențiate, legate de asigurarea supraviețuirii grupului și realizarea sarcinii, fapt care explică fenomenul distribuirii statutelor și rolurilor în cadrul sistemului. Diferitele tipuri de funcții ale membrilor și subsistemelor se condiționează reciproc, dând naștere unui echilibru necesar menținerii grupului ca sistem și realizării obiectivelor sale constitutive; când echilibrul nu se realizează, grupurile au dificultăți în desfășurarea activităților sale și – uneori – nici nu supraviețuiesc. Modelul structural-funcțional aduce o contribuție importantă la elaborarea psihosociologiei microgrupurilor, subliniind *rolul învățării în structurarea și evoluția sistemului*, și evidențiind *legătura care există între motivația individuală și menținerea grupului ca sistem*; în acest context, dezintegrarea grupului apare ca un fenomen obiectiv, consecință firească a neîndeplinirii cerințelor de echilibru intern. Însă, accentuând foarte mult aspectele legate de supraviețuire și omițând condițiile dezvoltării, modelul prezintă o anumită tentă conservatoare în interpretările teoretice pe care le propune.

**Modelul creșterii cibernetice** concepe grupurile ca sisteme de prelucrare a informației, cu posibilități potențiale de autoreglare și autodezvoltare. Ca și în cazul modelului structural-funcțional cu care are multe elemente comune, modelul cibernetic presupune existența unor *agenți* care, observând și evaluând situația, acționează consecvent asupra realității fizice și sociale în care grupul se manifestă, realizând stări dinamice de echilibru în plan intern și extern. Urmărind nu numai supraviețuirea, sistemul vizează și strategii implicite de dezvoltare, pe baza a trei categorii de feed-back-uri: a) feed-back-ul urmăririi și realizării scopurilor, care presupune reorientarea și restructurarea activității membrilor în raport cu gradul de congruență dintre scopurile propuse și rezultatele obținute la un moment dat; b) feed-back-ul organizării și restructurării interne în raport cu gradul de compatibilitate dintre normele și valorile de grup și cele ale spațiului sociocultural în care grupul ființează; c) feed-back-ul constituit din conștiința de sine a grupului ca sistem, la acest nivel membrii acționând ca agenți ai conștiinței de grup. În urma acțiunii convergente a acestor conexiuni inverse, membrii grupului își formează un sistem de reprezentări și simboluri prin care se raportează la relațiile interpersonale din cadrul sistemului, procesele psihosociale dezvoltate în acest context interacțional generând reglări și restructurări continue în planul vieții de grup, astfel încât să se realizeze menținerea grupului ca întreg, realizarea sarcinilor constitutive și asigurarea echilibrului dinamic cu mediul extern.

Deși modelul creșterii cibernetice este deosebit de complex, la o analiză mai atentă se poate evidenția una dintre carențele sale: accentuând funcțiile legate de autoreglare, învățare și dezvoltare, se ignoră parțial dimensiunea psihologică a constituirii raporturilor intra și intergrupale, în favoarea aspectelor formale, de natură organizațională și instituțională. În cazul adoptării unei viziuni psihosociale integratoare, aceste limitări vor fi depășite.



Ca o sinteză a celor prezentate mai sus, vom interpreta microgrupurile ca *sisteme interacționale dinamice, bazate pe autoreglare, dezvoltare și adaptare la mediu*. De aici rezultă câteva caracteristici esențiale care pot configura mai exact cadrul conceptual prin care circumscriem această zonă a realității sociale. Astfel, vom evidenția următoarele aspecte:

a) între elementele sistemului (membri grupului) se dezvoltă *relații directe, nonîntâmplătoare și relativ stabile*, acestea constituind *structurile psihosociale de grup* (structuri, socioafective, de comunicație, de influență, motivaționale, normativ-axiologice și de realizare a sarcinii);

b) în urma dezvoltării structurilor sale, ansamblul (microgrupul) capătă *calități și funcții noi*, ireductibile la simpla însumare a calităților părților componente;

c) grupurile sunt *sisteme vectorizate teleologic*, scopurile comune ale membrilor având un rol structurant pentru întreaga viață și activitate de grup;

d) datorită complexității structurilor sale, grupurile dezvoltă *mecanisme psihosociale de autoreglare internă și externă*, mecanisme care asigură *coeziunea, stabilitatea și eficiența* activităților comune, pe fondul unui continuu proces de învățare și dezvoltare;

e) microgrupurile reprezintă *subsisteme* în cadrul sistemului social global, ceea ce condiționează dezvoltarea unor *relații de coordonare și subordonare structurală și funcțională* cu alte subsisteme sociale (persoane, grupuri, organizații, instituții);

f) în aceeași calitate de subsisteme, grupurile mențin *relații complexe cu mediul extern*, relații de natură substanțială, energetică, informațională și psihosocială;

g) datorită caracterului lor dinamic, *grupurile parcurg etape și procese evolutive* de formare, dezvoltare, manifestare activă și de structurare, profilurile acestor etape constituind *istoria grupului*;

h) procesele psihosociale specifice microgrupurilor implică o interacțiune complexă a unor factori de natură axiologică, cognitivă, afectivă și motivațională, pe fondul creat de influențele socioculturale ale mediului extern;

i) în cadrul grupurilor acționează legi probabiliste, cu diferite grade de generalitate (valabile pentru toate tipurile de grupuri sau numai pentru anumite categorii, precum și legi specifice subsistemelor componente).

Sintetizând, microgrupurile - ca și alte subsisteme sociale, precum grupurile secundare, organizațiile sau instituțiile sociale - au următoarea configurație generală (figura 8.1.):

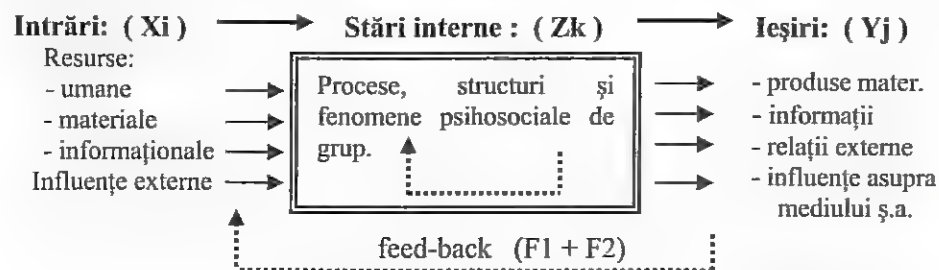


Figura 8.1.

Modelul cibernetice este apt pentru dezvoltări ulterioare, având o deosebită valoare metodologică și operațională, și permițând analize pertinente pentru oricare dintre cazurile particulare întâlnite în practică. Pornind de la relația generală  $Y_j = f(X_i, Z_k)$ , se pot determina condițiile fizice și psihosociale necesare pentru atingerea anumitor obiective sau, într-o situație dată, se pot anticipa comportamentele și performanța grupului. Pentru o astfel de analiză se începe prin identificarea parametrilor mărimilor de intrare: compoziția umană a grupului, cadrul formal în care acesta funcționează, resursele materiale, energetice și informaționale de care dispune, condițiile fizice în care își desfășoară activitatea, influențele externe pe care le suportă etc. Corelativ, se evidențiază exigențele proiectate ale mărimilor de ieșire: parametrii de performanță (cantitatea și calitatea produselor activității, productivitatea ș.a.), influențele conexe pe care grupul le exercită asupra mediului său, relațiile cu alte elemente ale sistemului social etc. În acest context, se determină parametrii stărilor interne care pot asigura realizarea obiectivelor: tipul leadership-ului, distribuția rolurilor între membrii grupului, modalitățile de realizare a autoreglajelor interne etc.

### 8.2.3. Dimensiunile psihosociale ale microgrupurilor.

Pornind de la aceste considerații generale și modele teoretice ale microgrupurilor, vom identifica câteva dimensiuni esențiale ale acestora, care urmează a fi detaliate în subcapitolele următoare. Acestea sunt:

1) **Dinamica**: reflectă *desfășurarea în timp a procesului de constituire a grupului ca sistem* - pe de o parte, precum și a integrării membrilor în cadrul sistemului astfel constituit - pe de altă parte. Succesiunea și durata diferitelor etape de constituire a grupului, precum și particularitățile psihosociale ale acestora, oferă informații esențiale pentru înțelegerea fenomenologiei de grup, precum și pentru *diagnoza funcționalității și dezvoltării* grupului ca sistem.

2) **Funcțiile grupului**: constituie o dimensiune esențială a oricărui sistem psihosocial, relevând *rolul acestuia atât în raport cu sistemele supraordonate, cât și cu cele subordonate* - membri grupului, în acest caz. S-au identificat patru categorii principale de funcții ale microgrupurilor: funcția de integrare socială, de realizare a sarcinii, de satisfacere a trebuințelor psihosociale ale membrilor și de menținere și dezvoltare a grupului.

3) **Sarcina**: reprezintă *rațiunea de a fi a grupului*, și ale cărei caracteristici tehnice și sociale vor condiționa în mare măsură toate celelalte dimensiuni structurale și funcționale ale acestuia: relațiile de comunicare și socioafective, relațiile funcționale și cele de putere, eventuale disfuncționalități și conflicte generate în timpul desfășurării activității de rezolvare a sarcinii ș.a. Prin intermediul sarcinii grupul, grupul se integrează în unități sociale mai largi (organizații - de exemplu), suportând totodată din partea mediului anumite influențe specifice, legate de informații, tehnologii, resurse materiale, sisteme normative și modele de acțiune

4) **Scopul**: rezultă în urma *cuplării exigențelor și caracteristicilor sarcinii cu motivațiile și expectațiile individuale și colective* ale membrilor implicați în activitatea de grup. Cu alte cuvinte, scopul este o sinteză între exigențele obiective impuse de sarcină și dimensiunea subiectivă a personalității membrilor și a *sintetizării* grupului. Prin intermediul scopului se integrează



dimensiunile psihologice, psihosociale și social-materiale și economice ale grupului. Această dimensiune determină în cea mai mare măsură fenomene precum coeziunea, climatul psihosocial, moralul, satisfacția membrilor, conflictualitatea și performanța socială și profesională a grupului. (v. 65, p. 68).

5) **Interacțiunile** : constituite din *ansamblul relațiilor și comportamentelor* intra- și inter-grupale, generate în contextul activității de realizare a sarcinii. Interacțiunile pot fi de comunicare, socioafective, informaționale, de colaborare, conflict sau competiție, de influență, motivaționale și de cunoaștere interpersonală. Modelul lui Bales oferă un exemplu clasic de interacțiuni, generate în cadrul unui grup a cărei sarcină constă în rezolvarea unei situații problematice (grup de discuții). Interacțiunile pot fi spontane și temporare, determinate de factori conjuncturali și nespecfici, sau pot fi sistematice și stabile, determinate de cadrele normative sau de caracteristicile sarcinii.

6) **Structuri psihosociale** : rezultă în urma *configurării stabile* a diferitelor tipuri de interacțiuni și relații interpersonale. Astfel, vor rezulta șase tipuri de structuri psihosociale de grup: structura socioafectivă, a comunicației și influenței; structura sarcinii, respectiv a relațiilor funcționale dintre membri; structura motivațional-atitudinală și cea cognitiv-axiologică. Structurile constituie baza desfășurării proceselor psihosociale de grup care, la rândul lor, pot genera sau modifica structuri.

7) **Procese psihosociale** : exprimă *desfășurarea dinamică*, în timp, a diferitelor categorii de interacțiuni sau stări specifice unui sistem. Pornind de la tipurile generale de interacțiuni; în consecință, vor rezulta procese socioafective, de comunicație și influență, procese motivațional-atitudinale și de cunoaștere interpersonală, procese normative și funcționale – legate de activitatea de realizare a sarcinii. Astfel, spre exemplu, contactul inițial dintre membrii unui grup va declanșa o serie de procese de percepție, cunoaștere interpersonală și comunicare, care vor sta la baza dezvoltării unor procese socioafectiv-preferențiale și de influență interpersonală. Odată stabilizate aceste relații, vor lua naștere respectivele structuri psihosociale ale grupului, menționate mai sus. În afara acestor procese fundamentale, legate nemijlocit de formarea structurilor psihosociale de grup, se vor manifesta o multitudine de alte procese, psihoindividuale și psihosociale, cele mai multe greu conștientizabile, cum sunt cele empatice, de identificare, transfer, raționalizare, disonanță cognitivă, sau chiar fantasmatică, legate de dimensiunea imagină a vieții de grup.

8) **Fenomene psihosociale de grup** : sun *rezultatul obiectivat și observabil* al desfășurării diferitelor procese psihosociale intra- și inter-grupale. Fenomenele reprezintă manifestarea exterioară a esenței oricărui sistem, manifestare constatabilă empiric și cu efecte observabile. În cadrul acestei dimensiuni vom include leadership-ul, coeziunea, conflictele, climatul psihosocial, gândirea de grup, facilitarea socială, „lenea” socială, dezindividualizarea, atribuirea spontană a rolurilor ș.a. Trebuie subliniat faptul că interacțiunile, procesele, structurile și fenomenele psihosociale de grup se află într-o profundă relație dialectică, cu condiționări reciproce pe mai multe planuri, ceea ce face dificilă raportarea la una dintre aceste categorii, fără să le avem în vedere și pe celelalte. Astfel: procesele, în desfășurarea lor, vor genera

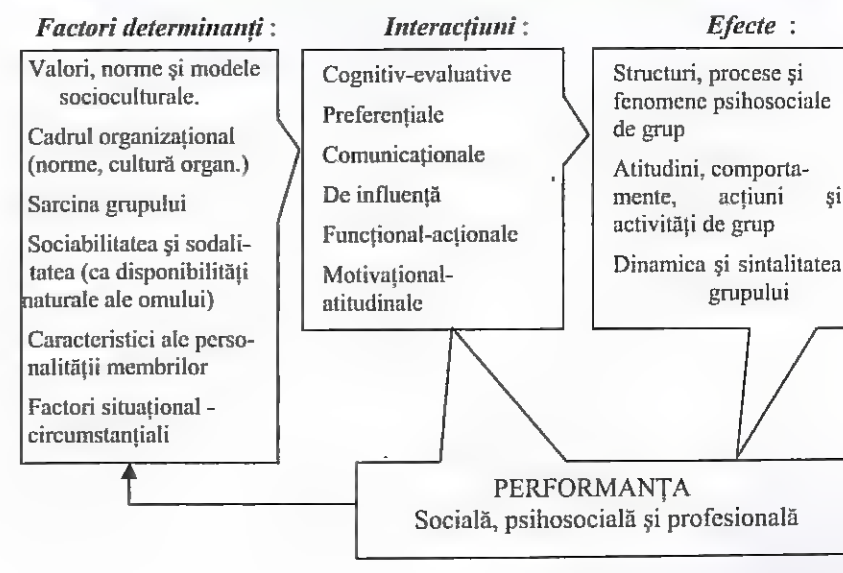
anumite fenomene, iar prin stabilizare vor genera structuri aferente specificului lor; structurile, odată formate, vor constitui baza desfășurării altor serii de procese, cu o fenomenologie specifică; pe de altă parte, un fenomen odată apărut, va genera o nouă serie de procese psihosociale adiacente ș.a.m.d.

9) **Normele de grup** : reflectă acele *cadre atitudinale și comportamentale asupra cărora s-a realizat un consens grupal*, devenind astfel repere de conduită pentru toți membrii grupului. Fenomene precum conformismul, devianța sau delincvența se vor defini în raport cu aceste cadre normative

10) **Comportamente de grup** : rezultă în urma *obiectivării atitudinilor și proceselor psihosociale în acte interacționale constatabile și observabile nemijlocit*. Comportamentele membrilor oferă informații esențiale asupra proceselor psihosociale și atitudinilor implicate în desfășurarea vieții de grup, multe dintre acestea având chiar un caracter inconștient: cum sunt procesele de identificare, deplasare sau raționalizare – de exemplu. Comportamentele interpersonale implică comunicarea în toate formele sale, elemente de reacție emoțională și diferite acțiuni vizând interactantul. Prin reacțiile pe care în mod firesc le generează la nivelul partenerilor, comportamentele constituie o verigă esențială a dinamicii grupului, iar identificarea diferitelor sale componente reprezintă un demers diagnostic și pronostic important privind evoluția socială și profesională a grupului ca sistem.

11) **Performanța** : constituie un *indicator sintetic privind modul și gradul în care grupul își îndeplinește funcțiile de bază*. Astfel, performanța se poate evalua în plan social, vizând funcția de integrare în cadrul sistemelor supraordonate, în plan profesional, referitor la realizarea sarcinii, și în plan psihosocial, referitor la satisfacerea trebuințelor membrilor grupului.

Toate aceste dimensiuni și caracteristici se condiționează reciproc, determinând prin sinteza lor apariția sintalității grupului, adică al profilului său psihosocial. Simplificând, acest proces poate fi reprezentat astfel:



Schema 8.2.



#### 8.2.4. *Dinamica și funcțiile psihosociale ale microgrupurilor.*

În cadrul celei mai reprezentative teorii structural-funcționale asupra grupurilor sociale, **Parsons, Bales și Shils** evidențiază două dintre principalele dimensiuni ale oricărei structuri sociale: a) *dinamica*; b) *funcțiile* sale în cadrul sistemului supraordonat. În sensul cel mai general, termenul de *dinamică* semnifică *ansamblul forțelor care acționează în cadrul grupurilor ca rezultat al interacțiunii și desfășurării în timp a diferitelor tipuri de procese psihosociale: socioafective, motivaționale, cognitiv-evaluative, de comunicație, influență și realizare a sarcinii*. Cu alte cuvinte, dinamica reflectă modul cum evoluează și se manifestă în timp *grupul ca sistem*, precum și procesele și fenomenele psihosociale de grup. Este expresia formării, devenirii și dezvoltării sale.

Într-o accepție particulară, avându-și originea în lucrările lui **K. Lewin**, termenul desemnează ansamblul metodelor psihosociale prin intermediul cărora grupul poate fi folosit ca instrument de intervenție formativă asupra persoanelor și organizațiilor sociale (v. 80; 112; 122; 176; 198). Deși aparent distincte, între cele două accepții există o strânsă legătură: cunoașterea mecanismelor și proceselor psihosociale specifice microgrupurilor permite utilizarea acestora pentru a exercita influențe controlate asupra unor persoane, grupuri sau organizații (în scop terapeutic sau pentru optimizarea unor aspecte ale activității din cadrul respectivelor formațiuni, de exemplu).

La nivelul cel mai general, dinamica oricărui sistem social implică parcurgerea următoarelor etape: a) *inițierea* sistemului, prin formularea unui proiect; b) *co-orientarea* membrilor în raport cu proiectul inițiat, cu scopul asumat și cu ceilalți participanți la realizarea sarcinii; c) *adaptarea* reciprocă, prin realizarea unui relativ consens privind principiile de funcționare, pozițiile ocupate de membri și modul de realizare a sarcinii; d) *funcționarea matură*, implicând activități specifice de realizare a sarcinii și atingerea scopurilor propuse; e) *desființarea*, destructurarea sau transformarea sistemului. Fiecare etapă, la rândul său, are un caracter dialectic și contradictoriu, implicând acomodări, autoreglări, stări conflictuale, negocieri psihosociale – toate acestea conducând la o istorie unică a fiecărui sistem.

În ceea ce privește dinamica microgrupurilor sociale, aceasta implică mai multe moduri de abordare în funcție – în principal – de tipul grupului (formal sau informal) și de perspectiva de abordare (grupul ca sistem integral, sau procesualitatea internă a respectivului sistem). Aceste diferențe sunt vizibile mai ales în ceea ce privește formularea sarcinii, a normelor de funcționare și ierarhiei pozițiilor ocupate de membri. În cazul grupurilor formale, care sunt inserate unui cadru organizațional mai larg, toate acestea sunt reglementate din exterior, pe câtă vreme în cazul grupurilor informale are loc un proces mult mai complex de elaborare a respectivelor coordonate funcționale ale sistemului.

O analiză mult mai detaliată a dinamicii microgrupurilor poate fi făcută pornind de la câteva dintre dimensiunile psihosociale menționate anterior. Aceste dimensiuni sunt totodată niveluri existențiale și funcționale ale oricărui grup, trecerea de la un nivel la altul constituind atât calea naturală de evoluție a grupului ca întreg, cât și etapele pe care le parcurge un nou membru, care se integrează sistemului deja constituit.

Fiecare nivel are un conținut psihosocial specific, complexitatea interacțiunilor implicate crescând progresiv, după cum urmează (v. și 201):

1) *Nivelul comportamental*: reprezintă un subsistem de interacțiuni primare între membrii, vizând modalități de acțiune comună, desfășurată în timp, impusă formal sau de o anumită conjunctură. Implicarea membrilor este relativ superficială, condiționată în principal de exigențele tehnice ale sarcinii, fără o implicare psihologică mai profundă.

2) *Nivelul emoțional*: constituit din sentimentele și emoțiile individuale și de grup, generate în urma acțiunilor comune, a cunoașterii interpersonale și a condițiilor specifice de funcționare a grupului. Aici sunt incluse sentimentele membrilor unii față de alții, față de grup ca întreg, față de activitatea desfășurată, cât și față de evenimentele care marchează semnificativ existența grupului ca întreg, cât și a membrilor săi.

3) *Nivelul normativ*: reprezentând ansamblul organizat al ideilor, regulilor și modelelor privind modul de acțiune, simțire și comportare a membrilor în diferite situații specifice grupului respectiv. Având un caracter consensual, acest subsistem implică atât modalitățile de impunere a acestor norme, cât și sancțiunile pentru cazurile în care acestea sunt încălcate. Elaborarea subsistemului normativ presupune o mai puternică implicare psihologică a membrilor, decât aceea manifestată la nivel emoțional.

4) *Nivelul teleologic*: rezultă din adoptarea unui proiect de viitor comun, prin îmbinarea imperativelor tehnice ale sarcinii cu trebuințele subiective ale membrilor, motivații care sunt pasibile de a fi satisfăcute în contextul activității de grup. Scopul grupului rezultă în urma integrării scopurilor personale ale membrilor, printr-un proces de acomodare reciprocă, complementare a trebuințelor, negociere a schimburilor etc. Scopul grupului, odată formulat în termeni de proiect comun și acceptat ca atare, reprezintă un liant deosebit de puternic pentru grup, fiind un factor esențial al coeziunii grupale.

5) *Nivelul axiologic*: reprezentat de ideile și valorile referitoare la ce este grupul și ce trebuie să devină, în calitate de mediu psihosocial esențial pentru afirmare și recunoaștere socială. La acest nivel ia naștere sentimentul de „noi”, având conotații simbolice și culturale. Se transcende astfel individualitatea membrilor, realizându-se – printr-o sinteză structurală – sintalitatea ireductibilă a grupului ca sistem.

Parcurgerea acestor niveluri calitative este specifică etapei de formare și maturizare a grupurilor, dar și a procesului de integrare a noilor membri. Astfel, acceptând să fie integrat într-un grup, acțiunile și comportamentele noului membru vor fi condiționate aproape exclusiv de exigențele tehnice ale sarcinii și de situațiile conjuncturale care se ivesc. În urma procesului de cunoaștere interpersonală, dar și de cunoaștere a grupului ca sistem organizat, noul venit va dezvolta anumite sentimente față de ceilalți membri și față de grup, încercând emoții care nu ar fi fost posibile în prima etapă. Totodată, el va asimila normele și modele consensuale promovate de grup; sentimentul de apartenență la grup facilitând procesul asimilării cadrului normativ, care va fi astfel interiorizat. Odată cu asimilarea sistemului normativ, se va racorda și la motivațiile celorlalți membri ai grupului, acceptând un proiect de viitor, ceea ce va conduce nemijlocit la o fuziune teleologică și axiologică cu grupul.



**Funcțiile psihosociale ale microgrupurilor.** În strânsă corelație cu problemele de dinamică, se formulează și cele vizând rolul îndeplinit de microgrupuri în plan intern și extern. Astfel, în cadrul sistemului social global, grupurile îndeplinesc multiple și complexe funcții, derivate din tripla lor calitate de *mediu natural și imediat al existenței individuale, verigă de legătură dintre individual și social, element bazal al diferitelor tipuri de structuri și formațiuni sociale*, dar și cadru esențial și indispensabil pentru *satisfacerea unor trebuințe și motivații specific umane*.

În consecință, funcțiile microgrupurilor se vor manifesta pe următoarele direcții principale:

(a) *Realizarea sarcinii* în condiții de eficiență, care să corespundă unor criterii de necesitate și optimalitate grupală și socială, sarcina având și rolul de principal factor constitutiv și modelator pentru grup.

(b) *Satisfacerea trebuințelor și motivațiilor psihologice ale membrilor* grupului, precum și rezolvarea unor probleme psihologice cu care aceștia se confruntă în plan personal, intra- sau extra-grupal.

(c) *Asigurarea și menținerea coeziunii, coerenței și limitelor grupului* ca sistem, pe fondul realizării sarcinii sale constitutive; coeziunea fiind totodată și condiția esențială a existenței grupului ca sistem funcțional.

(d) *Reglementarea raporturilor dintre grup și alte grupuri, organizații și instituții sociale*, precum și dintre acestea și persoanele aflate sub incidența lor, formală sau informală.

e) *Asigurarea modelării socioculturale și controlului social* asupra membrilor societății, prin intermediul diferitelor categorii de grupuri, începând cu familia, continuând cu grupurile școlare și terminând cu grupurile de muncă.

Indiferent de natura sa, grupul ca sistem psihosocial își fundamentează existența prin raportarea la două categorii principale de exigențe: a) cele de ordin social și cultural; b) cele legate de satisfacerea diferențiată a trebuințelor psihologice ale membrilor săi. Într-adevăr, nevoile fundamentale de *integrare, afirmare sau recunoaștere socială*, trebuințele de *afecțiune, comunicare sau protecție*, cele de *ascendență sau dependență* – toate aceste configurații motivaționale specifice fiecărei persoane pot fi satisfăcute în mod diferențiat numai în cadrul unor grupuri, într-o măsură care depinde de calitățile structurale și funcționale ale grupului ca sistem funcțional coerent. După cum remarcă J.P. Sartre, grupul nu este o totalitate amorfă, ci o “celulă-mamă”, capabilă să asigure individului protecție psihică, căldură afectivă și un mediu în care se poate descoperi, forma, manifesta și dezvolta. Grupul oferă identitate socială membrilor săi, componentă esențială a imaginii de sine, validând totodată valoarea personală, atunci când grupul de apartenență este și unul de prestigiu (cluburi selecte, asociații elitiste ș.a.).

În consecință, dinamica grupului va fi strâns legată de dinamica vectorilor motivaționali individuali și a acelor care rezultă într-un context relațional, interpersonal, intragrupal sau intergrupal. Capacitatea grupului de a satisface nevoile și aspirațiile membrilor săi, în condițiile oferite de cadrul normativ și axiologic al spațiului sociocultural respectiv este reperul esențial al valorii sale.

Grupul constituie un mediu interactiv în care are loc nu numai armonizarea trebuințelor interindividuale ale membrilor cu imperativele mediului social, ci și crearea unor noi nevoi, reprezentări și atitudini, care pot viza pe ceilalți membri, grupul ca imagine miniaturală a societății sau diferite segmente ale societății globale. Acest fenomen de “*remodelare psihologică în context grupal*” se realizează prin ajustări, adaptări sau restructurări în plan cognitiv, afectiv, motivațional, atitudinal, relațional și comportamental, pe fondul creat de capacitatea de influență a grupului de apartenență, dar și a celor de presiune, aspirație sau comparație.

Pentru a reuși satisfacerea trebuințelor membrilor săi, grupul trebuie să îndeplinească două condiții esențiale, care sunt totodată și condițiile ființării sale: *realizarea sarcinii și menținerea coeziunii și limitelor* prin care se identifică. După cum s-a arătat, sarcina reprezintă un *factor constitutiv* al grupului, indiferent dacă acesta este fixată din afară, ca în cazul unui grup formal, sau este adoptată prin consens, ca în cazul grupurilor informale. În toate aceste situații, sarcina oferă rațiunea de a fi a unui grup, chiar dacă uneori este un pretext implicit pentru realizarea funcției legate de nevoile membrilor săi, care nu pot fi satisfăcute decât într-un context interacțional de grup.

După cum se va arăta mai departe, sarcina îndeplinește următoarele funcții:

1) *polarizează și orientează* eforturile și acțiunilor membrilor grupului, în consonanță cu exigențele tehnice ale sarcinii;

2) *strucțurează* relațiile intra- și inter-grupale, oferind un model interacțional care se impune în mod obiectiv, în funcție de natura sarcinii, care va afecta profund atât desfășurarea raporturilor interpersonale, cât și structurarea grupului ca sistem orientat spre o anumită finalitate. (v. cap. 9);

3) *racordează* viața și activitatea grupului la coordonatele sistemului social global, respectiv la valorile, normele și obiectivele generale ale sistemului sociocultural căruia grupul îi aparține;

4) *oferă suportul* necesar pentru obiectivarea unor potențialități și aptitudini personale, legate de creativitate, inițiativă, comunicare, afirmare ș.a.

Corelativ cu natura sarcinii, *performanța* va influența direct procesele psihosociale de grup, fiind un indicator sintetic al funcționalității întregului sistem. Îndeplinirea funcției constitutive (realizarea sarcinii la un nivel înalt de performanță) este strâns condiționată de menținerea unei coezivități care să permită coordonarea și concentrarea eforturilor comune, pe fondul acțiunii unor eventuali factori disfuncționali. Grupul realizează constant o presiune spre conformism, facilitează acțiunea unor factori centripeti în defavoarea celor centrifugi și încearcă să-și mărească atractivitatea pentru membri săi, astfel încât să-și mențină limitele, unitatea și funcționalitatea.

Totodată, prin intermediul diferitelor categorii de grupuri, societatea realizează un control sistematic asupra membrilor săi, dirijând implicit procesul general de socializare și integrare socială, dar și de diviziune socială a muncii.

Paralel cu realizarea acestor funcții de bază, grupul are capacitatea de a mijloci și reglementa raporturile membrilor săi cu alte grupuri, organizații și instituții, jucând atât rolul unui “releu”, cât și pe acela al unui “tampon social”.



### 8.3. Structuri și procese psihosociale de grup.

Microgrupurile sociale se constituie ca sisteme dinamice cu autoreglare, în urma dezvoltării unui ansamblu de relații determinate între membri, pe fondul desfășurării unor activități comune. Desfășurarea în timp a acestor relații definesc *procesele psihosociale* de grup (aspectul diacronic al interacțiunilor și raporturilor interpersonale), iar modul de configurare a relațiilor la un moment dat definesc *structurile psihosociale* (aspectul sincron al raporturilor interpersonale). Cele două aspecte au caracter dialectic și complementar, procesele conducând la configurarea structurilor, iar acestea - la rândul lor - constituie baza desfășurării proceselor psihosociale de grup. Modul cum se manifestă în plan observațional interacțiunile dintre procese, structuri și caracteristicile situațional-conjuncturale reprezintă *fenomenologia psihosocială* de grup, cea de a treia dimensiune esențială a dinamicii grupurilor sociale.

Cercetările teoretice și experimentale evidențiază existența a patru categorii principale de structuri (respectiv procese) psihosociale de grup:

- a) *structura socioafectivă*, respectiv procesele preferențiale interpersonale;
- b) *structura comunicației*, evidențiind procesele de comunicație;
- c) *structura puterii*, corelativă proceselor de influență și control;
- d) *structura activității*, aferentă proceselor de realizare a sarcinii.

La acestea adăugăm alte două categorii care, deși aparent secundare, au o importanță majoră asupra formării și evoluției grupului ca sistem social:

- e) *structura motivațional-atitudinală*, reflectând configurarea stabilă a unor vectori motivaționali și atitudinali, individuali și de grup;
- f) *structura normativ-axiologică*, evidențiind modul de configurare a normelor și valorilor de grup, în raport cu pozițiile formale sau informale ale membrilor și caracteristicile sarcinii (v. 65, pg. 31).

Dintre acestea, structurile comunicației, influenței și activității pot avea atât un *caracter formal*, determinate fiind de normele constitutive ale grupurilor instituționale, cât și un caracter informal, generate spontan în contextul interacțiunii membrilor, în cadrul oricărei categorii de grupuri. Celelalte categorii de structuri (socioafectivă, motivațională și normativ-axiologică) au un caracter preponderent informal, cu manifestări particulare în funcție de tipul de grup și de celelalte caracteristici psihosociale ale acestuia. Însă, trebuie remarcat faptul că anumite aspecte ale structurilor formale pot influența modul de configurare și de manifestare a acestor ultime două structuri menționate.

În cadrul unor analize diagnostice sau/și prognostice a grupurilor, demersul indispensabil unor intervenții optimizatoare, trebuie să se abordeze simultan *aspectele sincronice* (structurile de grup deja constituite), cele *diacronice* (desfășurarea în timp a unor procese psihosociale), precum și cele *fenomenologice* (vizând modul de obiectivare în plan observațional și direct-constatativ a procesualității psihoindividuale și psihosociale).

Trebuie subliniat faptul că prin intermediul aspectelor fenomenologice se realizează feed-back-urile corective, acestea fiind cele care generează totodată și diferitele tipuri de reacții, atitudini și comportamente din partea membrilor grupului, dar și a altor grupuri conexe, procesele și structurile psihosociale nefiind *direct* perceptibile și interpretabile.

#### 8.3.1. Structura socioafectivă a grupului.

Unul dintre cei mai importanți factori ai dinamicii de grup îl reprezintă relațiile socioafective care se dezvoltă între membri, încă din primele momente ale întâlnirii lor, dar care se maturizează și se stabilizează în urma procesului de cunoaștere interpersonală. Structurile afective ale grupului, sau "matricea sociometrică"- în terminologia lui **Moreno**, reprezintă elementul de fond în funcție de care se vor dezvolta și manifesta toate celelalte structuri. Totodată, raporturile afective constituie un factor dinamogen, atât pentru integrarea membrilor în viața de grup, cât și pentru dezvoltarea individuală a acestora. Din acest punct de vedere, grupul poate fi considerat nu numai ca un *sistem generator de relații*, ci și un *cadru care asigură dezvoltarea emoțională, cognitivă și relațională a membrilor săi*, ca o condiție a propriei sale maturizări, funcționări și supraviețuirii sociale. Afectivitatea de grup are semnificația unui fundal în care se inserează toate celelalte forme ale trăirilor emoționale.

Microgrupul social oferă condițiile necesare unei structurări complexe a relațiilor afective ale membrilor săi, structurare care se realizează în două planuri principale, fiecare implicând la rândul său două forme relativ distincte de obiectivare și manifestare:

- 1) În plan *intragrupal*, procesele afective îmbracă atât forma *relațiilor preferențiale interpersonale*, cât și pe aceea a *trăirilor afective față de grup* ca întreg. Între cele două forme ale afectivității intragrupale există strânse intercondiționări, prima găsimu-și expresia în *matricea sociometrică a grupului*, iar cea de a doua la nivelul *coeziunii, climatului psihosocial și performanței*. Aceste categorii de structuri socioafective au constituit obiectul a numeroase cercetări experimentale, reprezentând una dintre temele principale ale psihosociologiei microgrupurilor.
- 2) În plan *extragrupal*, procesele afective se structurează atât în raport cu *alte grupuri* cu care se află în raporturi de conexitate, cât și în raport cu *mediul social* în care își desfășoară activitatea, mediu constituit din *organizațiile, instituțiile și condițiile sociale generale* care au incidență asupra vieții de grup. Probleme legate de aceste categorii de structuri socioafective sunt abordate cel mai adesea în cercetările privind psihosociologia organizațiilor și psihologia mulțimilor.

Structura socioafectivă a grupului constă în modul de configurare a relațiilor preferențiale dintre membri la un moment dat, relații care pot îmbrăca forma atracției, respingerii sau indiferenței sociometrice. Aceste relații au un caracter propensiv, cu o condiționare complexă, neputându-se identifica decât prin simplificare cu relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență dezvoltate în contextul relațiilor interpersonale extragrupale (v. 209; 210; 211).

Din această perspectivă, este evident că se face abstracție, pe de o parte, de intensitatea relațiilor afective, iar pe de altă parte, de stări afective mai nuanțate, uneori contradictorii sau ambivalente, care se întâlnesc frecvent în viața reală. De asemenea, nu se iau în considerare motivațiile care stau la baza structurării unor relații afective, aspect care solicită o abordare mult mai nuanțată, după cum vom vedea atunci când vom aborda problema „persoanei centrale” în structura socioafectivă a grupului.



Fundamentarea teoretică și experimentală a problematicei relațiilor socioafective este nemijlocit legată de numele lui **J.L. Moreno**, întemeietorului sociometriei. Născut la București în anul 1892, emigrează în SUA unde, împreună cu o serie de colaboratori, dezvoltă cercetări sistematice privind relațiile afective în cadrul grupurilor mici. Conform concepției sale, „universul social” are trei dimensiuni, aflate într-o strânsă interdependență: „societatea externă”, „matricea sociometrică” și „realitatea socială”.

*Societatea externă* reprezintă aspectul macroscopic al vieții sociale, format din totalitatea grupurilor umane reale și vizibile, indiferent de mărime: familia, grupurile din atelier, școală, armată și alte instituții. *Matricea sociometrică* constituie aspectul microscopic și intim al vieții sociale, rezultat al interacțiunilor afective dintre membrii grupurilor, interacțiuni evidențiate prin tehnica analizei sociometrice elaborată de **Moreno**. „Societatea externă” și „matricea sociometrică” se condiționează reciproc, unitatea lor dialectică constituind „realitatea socială”, ca formă de compromis dintre primele două. Matricea sociometrică, sau realitatea „intimă a vieții sociale” este considerată drept factorul major al dezvoltării sociale, la acest nivel manifestându-se predispoziția nativă și esențială a ființei umane, aceea de a dezvolta relații afective cu cei din jur. *Teleelementul* este unitatea de bază a matricei sociometrice, fiind format din legătura preferențială (simpatetică) dintre oameni, dintre ei și rolurile lor și dintre ei și anumite obiecte cu semnificație psihosocială. Singura condiție a manifestării teleelementului este „întâlnirea”, adică contactul psihologic complex și contradictoriu dintre două persoane; în acest context, preferința afectivă se va manifesta „spontan” și „creator”, căpătând forma alegerilor, respingerilor și indiferențelor (v. 209; 178; 199).

Tehnica analizei sociometrice a fost perfecționată de numeroși alți cercetători, introducându-se elemente din teoria grafurilor, analiză matriceală și calcul probabilistic. Principala carență a sociometriei clasice, aceea de a evidenția exclusiv aspectele sincronice ale realității relațiilor preferențiale, a fost depășită prin elaborarea tehnicilor „panelului sociometric”, prin care se pot analiza aspectele diacronice și de prognoză a evoluției raporturilor socioafective din cadrul microgrupurilor sociale (v. 46; 102; 178).

**Factorii care condiționează alegerile sociometrice.** Încercarea de a identifica factorii care intervin în structurarea relațiilor socioafective în cadrul grupurilor s-a dovedit deosebit de dificilă, datorită numeroaselor condiționări existente în acest proces, precum și datorită complexității relațiilor dintre diferite categorii de factori implicați: primari sau secundari, de determinare sau condiționare, individuali, de grup sau socioculturali, structurali sau funcționali, sincronici sau diacronici etc.

Una dintre cele mai interesante deschideri teoretice în legătură cu această problemă este oferită de **A. Mihău**, care – în strânsă legătură cu orientările axiologic-culturologice ale lui **T. Vianu**, **L. Blaga** ș.a. – consideră alegerea sociometrică ca fiind fundamental condiționată de conținutul axiologic al relațiilor interpersonale. Din această perspectivă, orice „întâlnire” socială are un caracter implicit evaluator și valorizator, grila de valori individuale, grupale și culturale fiind cea care condiționează apariția „afinităților electivă”. Observațiile și cercetările noastre confirmă această ipoteză, cu următoarea mențiune: grilele și criteriile valorice care intervin cu o anumită pondere în

structurarea relațiilor afective sunt la rândul lor condiționate de o serie complexă de factori motivaționali, cognitivi și conjunctural-existențiali. Grila axiologică care stă la baza alegerilor sociometrice are o „coloratură” foarte personală, sintetizând în fapt o multitudine de factori psihoindividuali, psihosociali, socioculturali și circumstanțiali.

Unele cercetări evidențiază o strânsă legătură între alegerile sociometrice și efortul unui anumit membru pentru consolidarea și afirmarea grupului. Această corelație se explică prin semnificația pe care grupul ca întreg o are pentru fiecare dintre membri săi, în urma realizării funcției de satisfacere diferențiată a trebuințelor individuale, a valorizării membrilor în plan social și creării unui cadru indispensabil manifestării personalităților. În acest context, orice efort de consolidare a grupului este convergent cu o importantă serie de factori motivaționali individuali și colectivi, ceea ce facilitează formarea unor relații preferențiale pozitive față de cei ce contribuie implicit la satisfacerea respectivelor vectori motivaționali.

Dintr-o largă serie de factori care condiționează formarea și structurarea relațiilor preferențiale în cadrul grupurilor, următorii sunt considerați ca cei mai semnificativi: *inteligenta socială*, *capacitatea de comunicare interpersonală*, *farmecul personal*, *prestigiul intra- și extra-grupal*, *altruismul și disponibilitatea de înțajutorare*, *competența profesională și psihosocială*, *implicarea în rezolvarea problemelor cu care se confruntă grupul*, *statutul recunoscut în plan formal și informal*, *precum și experiența de viață*.

În funcție de natura și compoziția grupului, tipul sarcinii ce urmează a fi realizată și contextul sociocultural general în care funcționează grupul, configurația factorilor care mediază raporturile preferențiale poate prezenta variații considerabile. Însă, de fiecare dată, va putea fi identificat un factor care poate fi considerat „strict afectiv”, adică ținând de acea zonă de mister și inefabil care caracterizează formarea afinităților electivă în concepția lui **Gheote**, **Maisonneuve** sau **Pavelcu**. De fapt, fiecare dintre factorii generativi menționați produc anumite „ecouri afective”, din a căror integrare rezultă atât opțiunea sociometrică, cât și stările emoționale conexe.

**Relevarea structurii socioafective a grupurilor.** Una dintre principalele contribuții practice ale sociometriei constă în elaborarea unei tehnici simple și eficiente de evidențiere și analiză cantitativă a structurilor preferențiale din cadrul grupurilor, indiferent de natura acestora. Prin aplicarea testelor sociometrice, întocmirea sociogramelor și calcularea unei serii de indicatori se poate realiza o veritabilă „radiografiere” a relațiilor preferențiale dintre membrii grupului, dublată de relevarea unor aspecte calitative privind raporturile interpersonale intragrupale, precum și a caracteristicilor proceselor psihosociale pe baza cărora acestea se dezvoltă: procesele de cunoaștere și deschidere interpersonală, de elaborare a reprezentărilor relaționale și de implicare motivațională în actul interpersonal ș.a.

Tehnica sociometrică permite analiza cuantificată a două dintre dimensiunile principale ale structurilor de grup: a) *dimensiunea socioafectivă*, care reflectă modul de distribuire a potențialului afectiv între membrii grupului sub formă de alegeri, respingeri și indiferențe sociometrice; b) *dimensiunea expresiv-*



cognitivă, care exprimă atât „vizibilitatea” preferințelor interpersonale pentru terțe persoane (*transparență*), cât și capacitatea membrilor de a percepe corect natura preferințelor interpersonale reale din cadrul grupului din care fac parte (*transpătrundere*), (v. 102; 122; 123; 178).

Pentru obținerea datelor sociometrice necesare analizelor mai sus menționate se procedează în felul următor:

a) *Se identifică exact obiectivele sau problemele a căror rezolvare presupune o analiză a structurilor sociometrice.* Acestea pot viza dificultăți reale cu care se confruntă grupul, dorința de optimizare a unei situații prezente, nevoia de optimizare a climatului psihosocial și performanțelor de grup, stimularea creativității, eliminarea sau reducerea conflictelor intra sau extragrupale, identificarea cauzelor unor situații disfuncționale conjuncturale, realizarea unor prognoze privind evoluția ulterioară a grupului ca întreg sau a unor raporturi interpersonale semnificative din cadrul acestuia, raporturile tensionale dintre unele subgrupuri, pregătirea grupului pentru confruntarea cu anumite situații deosebite etc.

b) Pe această bază *se elaborează un chestionar sociometric* în care se solicită membrilor grupului mai multe categorii de informații: 1) Preferințele interpersonale (atracții și respingeri) formulate pe baza unui criteriu bine precizat (desfășurarea activității curente, rezolvarea unor probleme deosebite, petrecerea timpului liber ș.a.); de regulă, se solicită formularea preferințelor (alegeri, respingeri) pentru cca. 1/3 dintre membri grupului, cealaltă treime intrând în zona indifferenței sociometrice. 2) Presupuneri individuale asupra modului cum au fost formulate alegerile și respingerile sociometrice în cadrul respectivului grup, atât în ceea ce privește subiectul în cauză, cât și ceilalți membri.

*Transparența* raporturilor preferențiale rezultă din proporția estimărilor corecte privind natura opțiunilor exprimate la nivelul întregului grup.

*Transpătrunderea*, care este un indicator complementar transparenței, este dată de capacitatea fiecărui membru de a intuit exact, pe baza unei „transpuneri empatice”, a preferințelor formulate de către toți ceilalți membri în ceea ce îi privește. *Transparența* este rezultatul „vizibilității” și calităților expresive ale relațiilor interpersonale, așa cum acestea se dezvoltă și se manifestă în cadrul unui anumit grup, în timp ce *transpătrunderea* exprimă capacitatea de percepție și cunoaștere interpersonală a membrilor respectivului grup. Cele două sunt aspecte complementare ale procesului mai larg de percepție și cunoaștere interpersonală.

c) *Pregătirea psihologică pentru aplicarea chestionarului sociometric.* Deși chestionarul are o structură foarte simplă și este ușor de elaborat, aplicarea sa ridică numeroase probleme științifice, metodologice și deontologice care pot fi depășite numai printr-o bună pregătire a membrilor grupului pentru acceptarea și implicarea în desfășurarea probei. Inducerea încrederii față de experimentator, cointeressarea membrilor, asigurarea confidențialității rezultatelor, eliminarea oricăror suspiciuni privind scopul urmărit prin aplicarea chestionarului ș.a. sunt numai câteva dintre aspectele care trebuie avute în vedere de psiholog. O pregătire psihologică incorectă nu numai că poate vicia sensibil rezultatele obținute, dar poate activa sau actualiza relații negative și tensionale aflate până atunci în stare latentă (v. 65; 199).

d) *Prelucrarea rezultatelor, elaborarea sociogramei și matricilor sociometrice, calcularea indicatorilor structurii socioafective a grupului.* În funcție de obiectivele urmărite se pot determina următorii parametri: statutul socioafectiv individual, aria socioafectivă pozitivă și negativă, coeziunea și

gradul de structurare a grupului, transparența, transpătrunderea ș.a. . Acești indicatori relevă sincronicitatea structurilor socioafective ale grupului.

e) *Pentru determinarea parametrilor privind dinamica și evoluția grupului,* se utilizează metoda panelului sociometric, în cadrul căreia chestionarele sociometrice se aplică la anumite intervale de timp (numite și intervale de schimbare), ceea ce permite identificarea evidențierii vitezei de schimbare a unor vectori sociometrici. Această metodă are o relevanță mult mai mare în ceea ce privește viața afectivă a grupurilor (v. 46; 102).

Folosirea eficientă a metodei sociometrice trebuie să se facă ținând cont de următoarele aspecte specifice acestora.

1) Se constată diferențe sensibile în opțiunile preferențiale în funcție de *criterii sociometrice* ales: activitate practică, rezolvarea unor probleme, petrecerea timpului liber, discuții cu caracter general. În consecință, este total eronat transferul unor date sociometrice de la o situație la alta, fiind recomandată folosirea în cadrul aceluiași chestionar a mai multor criterii sociometrice.

2) Este important și modul de stabilire a *numărului de alegeri sau respingeri* sociometrice. Dacă se fixează un număr fix pentru fiecare categorie, se forțează opțiuni care în mod normal poate nu s-ar exprima; sau se exclud opțiuni reale, dar care depășesc limita impusă. Formularea unor alegeri libere de orice constrângere numerică este mai indicată, permițând și calcularea unor indicatori sociometrici importanți, cum sunt cei referitori la „*expansivitatea sociometrică*”, a grupului ca întreg și a fiecărui membru în parte. O metodă interesantă, deosebit de utilă în anumite situații, este aceea de a cere membrilor să ierarhizeze toți membri grupului în funcție de preferințele formulate pe baza unui anumit criteriu. După care, se cere trasarea unei demarcații, privind pe cei cu care ar dori în mod special să fie împreună, și a unei alte demarcații, vizând pe cei care sunt în mod expres excluși din preferințe. Cei rămași între cele două demarcații fac parte din categoria „indiferenți”.

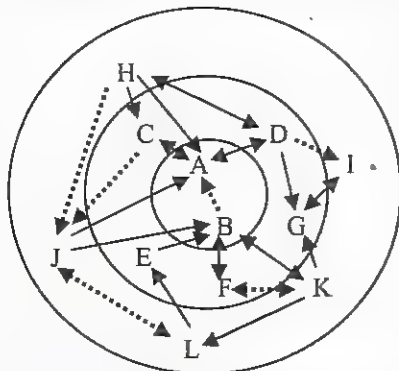
3) Rezultatele testului sociometric pot fi puternic influențate de *intenția prezumată* a persoanei care desfășoară investigația, de statutul acesteia și de încrederea pe care o inspiră membrilor grupului. Pentru acuratețea rezultatelor, este indicată o anumită perioadă de „familiarizare” reciprocă, în care experimentatorul să capete încrederea membrilor.

4) Există două planuri de analiză a datelor sociometrice: a) un *plan sintetic*, care privește grupul ca întreg, indicii sociometrici vizați fiind cei referitori la coeziivitate, expansivitatea sociometrică (pozitivă și/sau negativă), gradul de structurare a raporturilor interpersonale, existența liderilor informali și a unor subgrupuri („biserițe”), climatul psihosocial de grup ș.a.; b) un *plan analitic*, în care se analizează modul de structurare a preferințelor sociometrice între membri grupului, formându-se diade, triade, multiade pozitive sau negative, simetrice sau asimetrice, fiecare membru având un anumit statut sociometric. Prin combinarea celor două planuri de analiză, rezultă o „radiografie” socioafectivă deosebit de utilă diagnosticării și predicției comportamentale a grupurilor și membrilor săi, în diferite situații problematice.

5) Calcularea indicatorilor și indicilor sociometrici se poate face prin folosirea unor multitudini de formule de calcul, folosind grafuri sau matrice asociate acestora; utilizând numai relațiile directe dintre membri, sau și pe cele indirecte (prin releu); având în vedere numai opțiunea ca atare (pozitivă sau negativă), sau și locul ocupat în șirul opțional; utilizând o perspectivă sincronică („radiografia” grupului la un moment dat), sau una diacronică (implicând testări succesive, la anumite intervale de timp) ș.a.



Pentru a exemplifica cele de mai sus, vom folosi datele reale obținute în cadrul unui grup industrial, compus din 12 membri, cu o vechime de cca. 1/2 ani. S-a folosit un chestionar sociometric având două criterii: 1) activitate productivă în cadrul unui nou atelier; 2) petrecerea timpului liber. Nu s-a limitat numărul opțiunilor preferențiale. Întrebările au vizat cei trei indicatori principali: a) *preferințele sociometrice* pentru fiecare criteriu; b) *transparența* opțiunilor (cine pe cine credeți că a ales sau a respins?); c) *transpătrunderea* opțiunilor (cine crezi că te-a ales sau te-a respins?). În prezentarea și prelucrarea datelor s-a folosit atât tehnica grafurilor, cât și pe cea a matricelor asociate acestora. Datele astfel obținute, precum și formulele de calcul sunt prezentate în cele ce urmează.



După cum se observă, grupul este puternic scindat, în jurul celor doi lideri informali: A și B, aceștia având statutul sociometric (Iss) cel mai înalt (+0,27, respectiv +0,36). De asemenea, se constată o structurare socioafectivă medie a grupului, indicele de expansivitate relațională generală (ExR) fiind de cca. 44 %. Se remarcă și poziția precară din punct de vedere socioafectiv a lui J, care are statutul sociometric cel mai scăzut (-0,27)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Σ
A	-	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	+2
B	-1	-	0	0	0	+1	0	0	0	0	+1	0	+2 -1
C	+1	0	-	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	+1 -1
D	+1	0	0	-	0	0	+1	+1	-1	0	0	0	+3 -1
E	0	+1	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	+1
F	0	+1	0	0	0	-	0	0	0	0	-1	0	+1 -1
G	0	0	0	0	0	0	-	0	+1	0	0	0	+1
H	+1	0	+1	+1	0	0	0	-	0	-1	0	0	+3 -1
I	0	0	0	0	0	0	+1	0	-	0	0	0	+1
J	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-1	+2 -1
K	0	+1	0	0	0	-1	+1	0	0	0	-	+1	+3 -1
L	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	-1	0	-	+1 -1
Σ	+4	+4	+2	+2	+1	+1	+3	+1	+1		+1	+1	+42
F	-1					-1			-1	-3	-1	-1	-16

#### Formule de calcul.

*Indicele statutului sociometric:*  $Iss = (+n) - (-n) / N - 1$ ; unde +n reprezintă numărul de alegeri, -n numărul de respingeri, iar N este numărul membrilor grupului, 12 - în cazul de mai sus.

*Indicele expansivității relaționale:*  $ExR (\%) = N(N-1) / 100 \cdot \sum n$ , unde  $\sum n$  reprezintă numărul total de opțiuni exprimate, atât alegeri, cât și respingeri.

*Indicele de coeziune grupală:*  $Ic = (\sum +n - \sum -n) / N$ , unde  $\sum +n$  reprezintă numărul total de alegeri exprimate în grup, iar  $\sum -n$  numărul total de respingeri.

Precizăm că acestea sunt formule simplificate de evaluare a unor indici sociometrici, existând multe alte modalități de calcul (v. 46; 65; 102; 199 ș.a.).

**Persoana centrală în structura socioafectivă a grupului.** Dintr-o perspectivă dinamistă, grupul reprezintă un câmp de forțe, constituit dintr-un ansamblu de vectori de natură socioafectivă, motivațională, normativă ș.a. Organizare și configurare stabilă a acestor vectori, în cadrul câmpului psihologic specific grupului, va conduce la apariția diferitelor structuri de grup, precum și a proceselor aferente acestora: structura socioafectivă, de comunicație, influență, motivațional-attitudinală, normativ-axiologică și acțională. Structurarea câmpului psihologic al grupului are loc, de cele mai multe ori, sub influența unui factor central, care îndeplinește rolul unui catalizator, sau „nucleu de cristalizare”. Acest factor poate fi constituit dintr-o persoană, situație psihosocială specifică (ca în cadrul formării mulțimilor psihologice), sau o acțiune în care sunt antrenați membri grupului.

În cadrul unui studiu vizând psihologia colectivă și analiza eului, S. Freud (1921) introduce noțiunea de „persoană centrală”, ca fiind cea persoană în jurul căreia se cristalizează grupul, respectiv câmpul de forțe psihosociale specific acestuia. Observațiile și cercetările noastre arată că acest *nucleu de cristalizare psihosocială* poate fi nu numai o persoană, ci și un eveniment, situație sau activitate – toate având însă o semnificație deosebită pentru grup, prin implicările axiologice, afective, motivaționale și acționale pe care le generează în rândul membrilor săi.

Preluând această idee, Fritz Redl (1921) desfășoară o serie de studii pe grupuri de copii și adolescenți școlari, identificând zece tipuri de „persoane centrale”, capabile să genereze „emoțiile de grup”, indispensabile funcționării grupului ca sistem psihosocial dinamic.

După cum se poate vedea din cele ce urmează, persoana centrală este cea care generează, sau în jurul căreia se formează emoțiile de grup, deci aceea infrastructură care asigură coeziunea grupală.

1. **Liderul:** Este profesorul tânăr, juvenil, care apare pentru elevi atât ca o conștiință și o reflectare a propriilor pulsioni, cât și ca apărător al exigențelor școlare. Reușita îmbinare de către lider a acestor două tipuri de exigențe, asigură grupului sentimentul de securitate și satisfacție. În caz contrar, grupul poate dezvolta sentimente de teamă, fie față de profesor, fie față de propriile lor pulsioni, care astfel nu sunt acreditate și recunoscute formal.

2. **Suveranul patriarh:** Profesorul mai vârstnic, care se manifestă obiectiv și imparțial, dar și binevoitor, ca apărător al ordinii instituționale. Este respectat, iar modelul său de conduită este preluat de elevi, în cadrul unui proces de identificare.

3. **Tiranul:** Este cazul profesorului mai vârstnic, autoritar, arbitrar, cu tendințe aproape sadice, marcat cel mai adesea de un complex de inferioritate, pe care încearcă să-l depășească prin atitudinea și comportamentul său de „șef absolut”. Însă, paradoxal, copiii i se supun cu mai multă ușurință decât în cazul unui lider iubit, dar care poate genera sentimente ambivalente.

4. **Persoana centrală ca obiect al dragostei:** Este cazul unui profesor seducător, care induce sentimente puternice grupului, mai ales dacă este format din fete, dar care rămâne la distanță față de grup, neimplicându-se în problemele sale. Identificarea nu are însă loc, elevii nerăspunzând unor exigențe, de altfel neexprimate de profesor, prin neimplicarea sa. Profesorul devine un factor de polarizare emoțională, fără să fie implicat în viața grupului.



5. *Persoana centrală ca obiect al pulsioniilor agresive* : Este asemănător tiranului, dar mai puțin dominator, lăsând astfel loc revoltei și aversiunii deschise, urii și nesupunerii. Identificarea elevilor cu ceea ce reprezintă profesorul nu are loc, iar cel care totuși se identifică, este înlăturat sau marginalizat de grup. În acest caz. Grupul se structurează având ca element comun pulsuniile agresive față de profesor.

6. *Eroul* : Membrul grupului care la un moment dat se răzvrătește împotriva tiranului, sau chiar împotriva celui care este obiect al pulsioniilor agresive, luând eventual apărarea unui coleg persecutat, devine imediat eroul adorat al grupului, generând identificare din partea colegilor, care se văd astfel absolviți de sentimentul penibil al supunerii lașe.

7. *Seducătorul* : Este membrul grupului care inițiază un act cu semnificație pentru colectiv, satisfăcând astfel unele pulsuni indezirabile care, până la acel moment, nu-și găsiseră o formă de manifestare. Antrenându-și colegii într-o acțiune curajoasă, oferă astfel posibilitatea grupului de a-și manifesta pulsuniile latente, inițiatorul devine persoană centrală, datorită polarizării emoționale pe care o generează.

8. *„Bunul exemplu”* : Este acel membru al grupului care, având o anumită ascendență asupra colegilor, le induce un anumit tip de comportament pozitiv, prin contagiunea pe care o realizează. Se elimină astfel demersul penibil de rezolvare a unor stări conflictuale personale, sau de exprimare a unor fațete ambigue ale eului, prezența „bunului exemplu” oferindu-le membrilor grupului posibilitatea reprimării unor pulsuni indezirabile și adoptării unui model atitudinal și comportamental acceptabil și reconfortant.

9. *„Prostul exemplu”* : Este membrul grupului care adoptă un comportament formal indezirabil, dar fără a încerca să-și antreneze și colegii într-o astfel de acțiune. Aceștia oscilează între tendința de a se conforma exigențelor formale și tendința de a-și satisface anumite pulsuni indezirabile. Preluând exemplul celui care „nu-și face probleme”, are loc un fenomen de contaminare, cel care oferă „prostul exemplu” devenind involuntar persoană centrală.

10. *Organizatorul* : Este acel membru al grupului care-și asumă sarcina desfășurării unor acțiuni care să răspundă unor pulsuni comune irezistibile, făcând un serviciu important grupului, datorită faptului că îl ferește de sentimentele de culpabilitate sau anxietate, inerente situației în care s-ar implica nemijlocit în inițierea unor astfel de acțiuni. De cele mai multe ori, acest rol de organizator este cuplat cu altele dintre cele enumerate mai sus, accentuând astfel funcția de persoană centrală a celui în cauză.

În urma unor observații sistematice și cercetări personale (1980-2006), vizând grupuri industriale, militare și studențești — am constatat că cele mai multe dintre tipurile de persoane centrale menționate mai sus se regăsesc, în forme specifice, și în cadrul acestor categorii de grupuri. Se deschide astfel posibilitatea unei noi dimensiuni de analiză și interpretare a proceselor și fenomenelor psihosociale de grup, cu rezultate marcante, mai ales în ceea ce privește intervenția și schimbarea în cadrul diferitelor categorii de grupuri.

Procese și relațiile socioafective din cadrul grupurilor reprezintă infrastructura tuturor celorlalte tipuri de raporturi, structuri și fenomene psihosociale, cu care se găsesc în relații de condiționare reciprocă. Este însă dimensiunea care oferă o „coloratură” inefabilă vieții de grup, și care marchează în cea mai mare măsură sentimentul de „noi” specific microgrupurilor sociale.

### 8.3.2. Structura și procesele de comunicare în cadrul microgrupurilor.

După cum s-a arătat, atât constituirea grupului ca sistem dinamic cu autoreglare, cât și desfășurarea activităților care îi sunt specifice, presupun un ansamblu de interacțiuni sistematice între membri, interacțiuni care au loc pe fondul unui proces continuu de comunicare interpersonală. În diferite forme și la diferite niveluri calitative de desfășurare, comunicarea reprezintă condiția esențială a funcționării oricărui sistem social și a desfășurării activităților prin care se realizează sarcina constitutivă. Este dimensiunea funcțională indispensabilă oricărui sistem, care condiționează toate celelalte structuri și procese psihosociale ale acestuia: cunoașterea interpersonală, adaptarea interpersonală și integrarea în grup, structurarea preferințelor interpersonale, realizarea sarcinii, rezolvarea conflictelor intra- și intergrupale, realizarea actului de conducere ș.a.

Aspectele teoretice și practice ale comunicării în grup constituie una dintre problemele centrale ale psihosociologiei microgrupurilor sociale, constituind obiectul a numeroase cercetări, începând cu cele efectuate de K Lewin, A. Baveles, H. Leavitt, C. Flament ș.a. (9; 101; 112; 128; 148; 176). Principalele aspecte abordate se referă la formele de comunicare, structura și dinamica activității de comunicare în cadrul grupurilor, sursele de blocaj sau distorsionare a comunicării, caracteristicile rețelelor de comunicație și influența acestora asupra activității grupale, funcțiile comunicării în viața de grup și efectele sale asupra relațiilor interpersonale, optimizarea rețelelor de comunicare etc.

**Definirea comunicării de grup.** Prin comunicare grupală se înțelege *procesul interactiv prin intermediul căruia se transmit informații și semnificații între membri unui grup, în contextul activităților comune.* În consecință, comunicarea grupală se analizează prin intermediul noțiunii de *rețea de comunicație*, care reprezintă modul de configurare spațială și funcțională a conexiunilor informaționale dintre membrii unui grup. Caracteristicile structurale și funcționale ale unei rețele sunt cele care condiționează atât eficiența acesteia în raport cu realizarea sarcinii, cât și efectele psihosociale pe care le generează în plan individual, interpersonal și grupal.

**Clasificarea** formelor de comunicare intragrupală (dar și în plan interpersonal) se poate face după mai multe criterii:

(a) În funcție de *direcția* pe care se realizează, comunicarea se poate desfășura pe *orizontală*, între membri aflați la același nivel al structurilor formale, sau pe *verticală*, între membri aflați pe paliere diferite ale structurilor formale de autoritate ale grupului. Cu precizarea că poate exista și o structură comunicatională *mixtă*, când se realizează atât pe verticală, cât și pe orizontală.

(b) După *modul de implicare* a participanților în actul comunicării, aceasta poate fi: *unilaterală*, când aceasta se desfășoară univoc între sursă și receptor; *bilaterală*, când rolurile de emițător și receptor sunt îndeplinite succesiv de membrii participanți la actul comunicării; *multivocă*, implicând relații cvasi-simultane între mai mulți membri, în care aceștia îndeplinesc succesiv rolul de emițători și receptori de informație.

(c) În funcție de *obiectivele propuse* și modul de utilizare a informației vehiculate, comunicația poate fi *instrumentală* - când informația transmisă este



destinată desfășurării și coordonării activităților de grup, *de acomodare* – când vizează racordarea și armonizarea relațiilor și atitudinilor interpersonale, sau *de consum*, în cazul unei comunicări interpersonale spontane, prin care se realizează contactul psihologic dintre membri, fără o finalitate explicită.

(d) După *numărul persoanelor implicate*, comunicarea poate fi *biunivocă*, când se desfășoară între doi membri, sau *multivocă*, atunci când se desfășoară în grup, cu participarea cvasi-simultană a mai multor membri.

(e) După *modalitățile folosite* pentru codificarea și transmiterea informației, comunicarea poate fi: *verbală*, orală scrisă; *nonverbală*, prin folosirea semnelor, gesturilor, mimicii, posturii; *paraverbală*, prin intermediul intonației, accentelor, pauzelor sau a elementelor prozodice.

(f) După *numărul de elemente interpuse*, comunicarea poate fi *directă* – implicând o relație nemijlocită între emițător și receptor, sau *indirectă* – prin releu, simplu sau multiplu.

De remarcat că în cadrul unor grupuri superior structurate și în urma unei tradiții consolidate în timp, comunicarea capătă deseori forme și modalități specifice de desfășurare, prin simplificare, abreviere, folosirea unor semne particulare etc. Frecvent vom întâlni limbaje (jargoane) specifice anumitor tipuri de grupuri: școlare, de muncă, militare sau de divertisment. În cazul bandelor de adolescenți sau „gangurilor” din lumea interlopă, limbajele folosite capătă forma unor „jargoane”, în care componenta nonverbală ocupă o pondere cu totul deosebită, și cu funcții extinse în zona unor reprezentări simbolice a unor sentimente, intenții, relații sau acțiuni. Analiza psihologică și semantică a acestor limbaje oferă o cale extrem de eficientă de pătrundere în intimitatea vieții de grup și a universului simbolic care fundamentează modul particular de existență și manifestare a acestor colectivități restrânse.

**Funcțiile comunicării în cadrul grupurilor sociale.** Comunicarea interpersonală în cadrul grupurilor îndeplinește o multitudine de funcții, în mare parte legate de funcțiile generale ale grupului ca sistem psihosocial. Dintre acestea, cele mai importante sunt următoarele:

(a) Asigură organizarea grupului, coordonarea activităților de realizare a sarcinilor și rezolvarea problemelor curente.

(b) Mijlocește realizarea contactului psihologic dintre membrii grupului, condiție a satisfacerii trebuințelor psihologice ale acestora (de afiliere, comunicare, afecțiune, manifestare a personalității, expunere socială etc.).

(c) Condiționează constituirea și manifestarea coeziunii, prin uniformizarea valorilor, normelor, opiniilor, credințelor și atitudinilor care fundamentează viața de grup și raporturile interpersonale.

(d) Fundamentează formarea palierului simbolic al vieții de grup, prin care grupul se obiectivează, se justifică și se manifestă în plan intergrupual, organizațional și sociocultural.

(e) Facilitează realizarea integrării sociale și influenței formative a grupului asupra membrilor săi, precum și a influenței acestora asupra grupului, condiție a constituirii ansamblelor interacționale care dau unitate structurală și funcțională sistemului grupal.

În concluzie, comunicarea fundamentează dinamica generală a oricărui sistem social, atât prin asigurarea funcționalității interne, cât și prin asigurarea racordării informaționale, funcționale și acționale la viața și activitatea altor grupuri, organizații și instituții. Totodată, asigură contactul psihologic dintre membri, condiție sine qua non a formării coeziunii grupale și a sentimentului de „noi”, indispensabil apariției sintonității de grup.

**Rețelele de comunicare.** Totalitatea legăturilor stabile prin intermediul cărora se transmit informațiile între membri definesc rețeaua de comunicație a unui grup. Rețeaua poate avea caracter *formal* sau *informal*, *permanent* sau *temporar*, *activ* sau *latent*, *simplu* sau *complex*. Numeroase cercetări au evidențiat o puternică relație între tipul rețelelor de comunicare, pe de o parte, și performanța grupului, satisfacția membrilor, creativitate, eficiența leadership-ului și climatul psihosocial, pe de altă parte (Leavitt, 1949; Bavelas, 1950; Smith, 1950; Luce, 1953; Flament, 1963; Anzieu, 1968, 1976) ș.a.

Deși în funcție de numărul de membri pot fi imaginate o mare varietate de rețele, acestea pot fi reduse la câteva tipuri generale: *lanț*, *cerc*, *stea*, *ramificată*, *mixtă* și *completă*. Acestea au următoarea configurație spațială și funcțională:

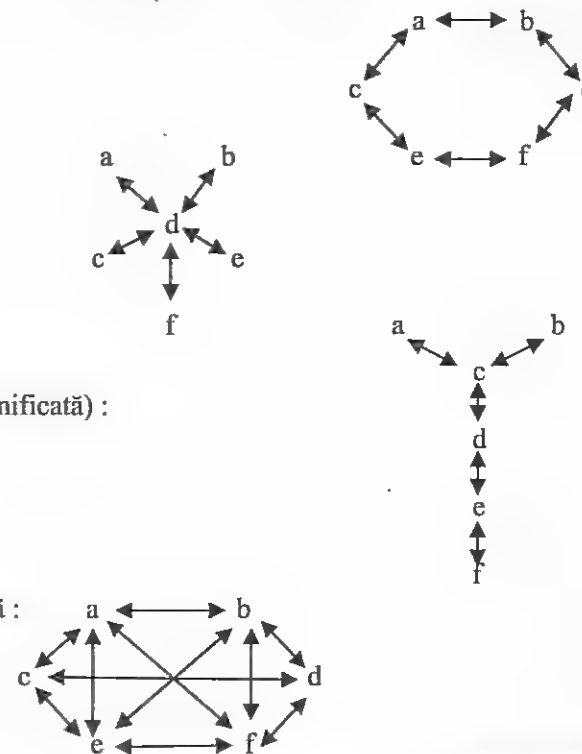
A. Rețea lanț:  $a \leftrightarrow b \leftrightarrow c \leftrightarrow d \leftrightarrow e \leftrightarrow f$

B. Rețea cerc:

C. Rețea stea:

D. Rețea „Y” (ramificată):

E. Rețea completă:



Schema 8.3.

Aceste rețele-tip pot fi aplicate la nivelul întregului grup, dar pot fi identificate și ca subrețele, în cadrul unei structuri mai complexe. Aceste subrețele de un anumit tip pot deveni la un moment dat rețele de sine stătătoare, în cazul apariției unor scindări sau subgrupuri („biserițe”)



Fiecare rețea este caracterizată printr-o serie de indicatori, prin intermediul cărora se evaluează unele aspecte cantitative și calitative ale sistemului de comunicație aferent. Dintre aceștia amintim:

*Distanța (d)* reprezintă numărul de verigi pe care informația trebuie să le parcurgă pentru a ajunge de la un membru (sursă) la un alt membru (destinatar). Pentru calcularea *distanței totale (D)* se însumează valoarea distanțelor pentru fiecare membru al grupului. Deci:  $D = \sum d$ . Distanța este un indicator important care arată poziția unui anumit membru în structura rețelei, viteza cu care poate circula informația, care depinde și de numărul de verigi care trebuie parcurse, precum și numărul posibilelor surse de distorsionare a informației, fiecare verigă putând constitui o astfel de sursă. Studiile arată cu rețeaua tip „stea” (C) este cea mai eficientă, mai ales în cadrul grupurilor de decizie sau de găsire a unei soluții. Grupul este mai bine structurat, numărul mesajelor transmise fiind mai mic, iar numărul erorilor apărute fiind de asemenea mai redus. Se remarcă poziția privilegiată a unui membru, calitățile comunicaționale ale acestuia fiind esențiale pentru eficiența rețelei. La polul opus se află rețeaua tip „cerc” (B), unde structurarea grupului este redusă, numărul erorilor mai mare, corelativ cu numărul crescut de mesaje transmise. Statutul comunicațional al membrilor este același, iar o verigă slabă poate afecta semnificativ eficacitatea rețelei. În concluzie, se constată că centralizarea sporește eficiența rețelei, impunând un rol esențial organizatorului (membrul „d”, în cadrul schemei (8.3. C).

*Centralitatea (C)* reprezintă raportul dintre *distanța totală (D)* și *distanța individuală (d)*, valoare normalizată prin raportare la numărul de membri ai grupului (N). Deci:  $C = D/N.d$ . Se constată că satisfacția membrilor grupului este proporțională cu indicii lor de centralitate. Indicii de centralitate al unei rețele ( $C_r$ ) se calculează prin însumarea indicilor de centralitate ai fiecărei poziții, valoare care poate fi normalizată prin împărțirea la numărul membrilor grupului, conform formulei:  $C_r = \sum C_i / N$ . Se constată o corelație pozitivă ridicată între indicii de centralitate al unei rețele ( $C_r$ ) și viteza transmisiei informației, respectiv eficiența rețelei. Totodată, apar și anumite aspecte negative, legate de saturarea în informație a poziției cu indicii cel mai mare de centralitate, precum și o satisfacție redusă, dezinteres și dezimplicare a membrilor cu indicii de centralitate foarte scăzut.

*Periferialitatea (P)* este un indicator complementar celui de centralitate, exprimând diferența dintre indicii de centralitate al unei poziții și indicii celei mai centrale poziții:  $P_i = C_{\max} - C_i$ . Pentru comparații între grupuri de mărimi diferite, valoarea poate fi normalizată, prin împărțirea la numărul de membri ai grupului respectiv. Deci  $P_i = (C_{\max} - C_i) / N$ . Este un indicator care arată gradul de subordonare informațională a unei poziții, față de poziția cu cel mai înalt grad de centralitate. Reflectând gradul de inegalitate dintre poziții, este și un indicator al gradului de satisfacție și de implicare a membrilor unui grup în activitatea comună.

*Gradul de conexitate (Gc)* este definit ca numărul minim de verigi a căror eliminare duce la întreruperea (fragmentarea) rețelei de comunicație. În cazul rețelei tip „lanț” (A), indicii de conexitate este 1, iar în cazul rețelei complete (E), este 4 – în cazul exemplului din schema 8.3, cu șase membri. Conexitatea

este un indicator al ușurinței cu care poate fi destructurată o rețea, prin întreruperea comunicației, sau cu care pot apărea sciziuni în cadrul grupului, prin separarea a două sau mai multe subrețele de comunicație.

*Gradul de completitudine* (sau de saturație -  $G_s$ ) este dat de raportul dintre numărul real de conexiuni între membrii unui grup ( $n$ ) și numărul maxim posibil:  $N(N-1)$ . Gradul de completitudine indică „saturarea” în conexiuni între membri grupului, gradul de structurare a grupului, precum și eventuala existență a unei redundanțe informaționale. Se calculează cu formula:  $G_s = 2.n/N(N-1)$ . Gradul de completitudine arată totodată măsura în care o rețea reală se apropie de rețeaua ideală, în care există verigi de comunicație între toți membrii grupului, care au deci același indice de centralitate și încearcă același nivel de satisfacție în urma participării la activitatea grupului.

Parametrii rețelelor de comunicație influențează sensibil procesele psihosociale care se desfășoară în cadrul microgrupurilor, în special cele care sunt implicate în rezolvarea sarcinii. Astfel, cu cât *distanțele* sunt mai reduse, cu atât desfășurarea activității este mai facilă, reducându-se posibilitatea apariției unor blocaje sau distorsionări ale mesajelor. Rețelele centralizate se dovedesc mai eficiente în rezolvarea unor sarcini care presupun o coordonare riguroasă a activității membrilor, însă sunt mai puțin adecvate pentru activități de creație sau rezolvare de probleme. Totodată, se constată o strânsă corelație între poziția unui membru în structura rețelei de comunicație și satisfacția obținută în urma participării la viața de grup: cu cât poziția este mai centrală, cu atât influența asupra celorlalți membri este mai ridicată, iar satisfacția personală mai mare, paralel cu tendința de implicare mai profundă în activitatea grupului; deci, *indicii personal de centralitate* este un indicator implicit de prognoză, care permite să anticipăm cât de profundă este tendința unui membru de implicare în rezolvarea sarcinii, asumarea responsabilităților și participarea la unele aspecte colaterale ale vieții de grup. Rețelele cu un grad redus de conexitate sunt foarte vulnerabile la apariția blocajelor, disfuncționalitățile apărute la nivelul unei singure verigi putând paraliza sau fragmenta activitatea grupului; cu cât indicii de saturație în legături directe de comunicație este mai mare, cu atât rețeaua este mai puțin sensibilă la aceste fenomene. Însă, în acest ultim caz se constată o coordonare mai dificilă a activităților care solicită o decizie promptă, cu o înaltă asumare a responsabilității (ca în cadrul grupurilor militare, de exemplu).

Prin analiza rețelelor de comunicație din cadrul unui grup, se pot face estimări și predicții importante în ceea ce privește eficiența generală a grupului, sar și eventualele surse ale unor disfuncționalități, blocaje, conflicte sau sciziuni. De asemenea, se pot elabora strategii de optimizare a performanțelor grupului, implicând și creșterea satisfacției membrilor, prin selectarea pentru anumite poziții a celor care au un profil al personalității adecvat solicitărilor specifice respectivei poziții. Inteligența generală și cea socială, capacitatea comunicațională, viteza de prelucrare a informației și de luare a deciziei, rezistența la stresul informațional, competența și experiența profesională - iată câteva dimensiuni ale personalității de care trebuie să se țină cont în momentul organizării unui grup, pornind de la exigențele sarcinii și tipul de rețea de comunicație care se impune în respectivul context social și profesional.



Iată care sunt principalii indicatori specifici diferitelor tipuri de rețele de comunicație, fiecare având un număr de șapte membri (N).

1. *Rețea lanț.* A—B—C—D—E—F—G      N = 7 ;    n = 6 ;    Gc = 1  
 Distanțele: A-B = 1; A-C = 2; A-D = 3; A-E = 4; A-F = 5; A-G = 6; d(A) = 21  
 d(B) = 16; d(C) = 13; d(D) = 12; d(E) = 13; d(F) = 16; d(G) = 21  
 $D = \sum d = 112$ ; Distanța rețelei normalizată  $D_{norm} = D/N = 16$   
 Centralitățile:  $C(A) = D/N.d = 112/21.7 = 0,76$ ;  $C(D) = 112/12.7 = 1,33$   
 Completitudinea:  $G_s = 2.n/N(N-1) = 2.6/7(7-1) = 0,29$

2. *Rețea cerc.* A—B—C—D—E  
                                 F—G  
                                 /      \  
                                 D—E  
 Distanțele: d(A,B,C,D,E,F,G) = 12; D = 84; D<sub>normalizat</sub> = 12  
 Centralitățile: C(A,B,C,D,E,F,G) = 84/7.12 = 1 (egale pentru toți membrii).  
 Completitudinea:  $G_s = 2.n/N(N-1) = 2.7/7(7-1) = 0,33$

3. *Rețea stea.* A—B—C—D—E—F—G      N = 7 ;    n = 6 ;    Gc = 1  
                                 /      \  
                                 D—E  
                                 /      \  
                                 D—E  
 Distanțele: d(A,B,C,E,F,G) = 11; d(D) = 6; D = 72; D<sub>norm</sub> = 10,29  
 Centralitățile: C(A,B,C,E,F,G) = 0,94; C(D) = 1,71  
 Completitudinea:  $G_s = G_s = 2.n/N(N-1) = 2.6/7.6 = 0,29$

4. *Rețea ramificată.* A—B—D—E—F—G      N = 7 ;    n = 6 ;    Gc = 1  
                                 /      \  
                                 D—E  
                                 /      \  
                                 D—E  
 Distanțele: d(D) = 10; d(G) = 19; D = 99; D<sub>norm</sub> = 14,14  
 Centralitățile: C(D) = 1,41; C(G) = 0,74  
 Completitudinea:  $2.6/42 = 0,29$

5. *Rețeaua mixtă.* A—B—C—D—E—F      N = 10    n = 11 ;    Gc = 1  
                                 /      \  
                                 D—E  
                                 /      \  
                                 D—E  
 Distanțele: d(A) = 30; d(B) = 24; d(C) = 18; d(D) = 15; d(E) = 18; d(F) = 25  
 d(G) = 24; d(H) = 19; d(I) = 23; d(J) = 32; D =  $\sum d = 228$   
 $D_{norm} = 228/10 = 22,8$   
 Centralitățile: C(A) = 0,76; C(B) = 0,95; C(C) = 1,27; C(D) = 1,52;  
 C(E) = 1,27; C(F) = 0,91; C(G) = 0,95; C(H) = 1,20  
 C(I) = 0,99; C(J) = 0,71  
 Completitudinea:  $G_s = 2.11/10.9 = 0,24$

În funcție de obiectivele urmărite, se pot alege acele rețele de comunicație care să conducă fie la o mare eficiență în activitatea de rezolvare a sarcinii, fie la crearea unui climat pozitiv sau găsirea unor soluții creatoare referitoare la problemele cu care se confruntă grupul. Strategia optimă constă în elaborarea unor rețele de comunicație flexibile, care să fie folosite în mod diferențiat în funcție de natura sarcinii pe care o are de rezolvat grupul. De asemenea, este foarte utilă constituirea unor rețele duble, una structurată preponderent pe caracteristicile sarcinii (comunicație funcțională), iar cealaltă pe nevoile psihosociale ale membrilor grupului (comunicație de consum).

**Analiza funcțională a rețelelor de comunicație.** Numeroasele cercetări privind performanța diferitelor categorii de microgrupuri au scos în evidență rolul determinant al rețelei de comunicare – respectiv, ai parametrilor funcționali ai acesteia – în procesul realizării eficiente a sarcinii (v. 65; 80; 101)

În consecință, caracteristicile funcționale ale rețelei sunt cele care condiționează eficiența acesteia, prin raportare la performanța grupului în ceea ce privește realizarea sarcinii. Parametrii funcționali ai rețelelor sunt următorii:

1. **Capacitatea informațională.** Exprimă cantitatea de informație care poate fi prelucrată și transmisă prin rețea, într-o anumită unitate de timp. Deoarece procesul transmiterii informației implică o serie de operațiuni specifice (recepția informației, decodificarea, interpretarea, elaborarea mesajului, transmiterea acestuia verigii următoare), și cum aceste operații sunt efectuate de către fiecare membru al rețelei, este evident că acest parametru este condiționat de cel puțin patru categorii de factori: a) natura și structura sarcinii; b) configurația rețelei; c) caracteristicile personale ale membrilor, din punct de vedere psihoindividual și psihosocial; d) congruența structurii comunicaționale (respectiv, a rețelei) cu celelalte structuri psihosociale de grup (structura socioafectivă, structura sarcinii, structura puterii, structura normativă și structura motivațională).

2. **Fidelitatea.** Exprimă calitatea rețelei de a păstra nealterat conținutul informațional transmis, pe tot parcursul realizării sarcinii. Calitățile informaționale și comunicaționale ale fiecărui membru, precum și existența conexiunilor de feed-back, sunt factorii care condiționează în cea mai mare măsură acest parametru.

3. **Rezistența la perturbații.** Reprezintă capacitatea de păstrare a acurateței informației care circulă în rețea, în condițiile existenței unor factori perturbatori, de ordin fizic, psihologic și social: zgomote specifice activității, factori meteorologici, presiunea timpului, conflicte intra- sau intergrupale ș.a.

4. **Simetria funcțională.** Exprimă gradul de echivalență a parametrilor enumerați mai sus, în raport cu cele două fluxuri informaționale: de la nodul A la nodul B – și invers. De cele mai multe ori, rețelele de comunicație prezintă grade destul de ridicate de asimetrie, datorată în principal caracteristicilor informaționale și comunicaționale ale membrilor grupului.

5. **Congruența cu celelalte structuri de grup.** Exprimă gradul de izomorfism funcțional dintre structura rețelei de comunicație cu fiecare altă structură: a sarcinii, a structurii socioafective și a celei motivaționale – în principal. De exemplu, o relație socioafectivă negativă între doi membri aflați în relație directă în cadrul rețelei de comunicație, afectează semnificativ calitatea comunicării dintre cei doi, precum și parametrii funcționali ai întregii rețele.

6. **Inferența rețelei informale de comunicare.** În cele mai multe cazuri, rețeaua formală de comunicație, impusă normativ sau de exigențele impuse de natura sarcinii, este dublată de o rețea informală de comunicare dintre membrii grupului, concrescută pe preferințele interpersonale, raporturile de putere și motivațiile individuale ale membrilor. Rețeaua informală poate augmenta capacitățile informaționale ale rețelei formale, sau le poate diminua, introducând disfuncționalități, distorsiuni și perturbații. Și în ceea ce privește relația dintre formal și informal se poate introduce un indicator de congruență.

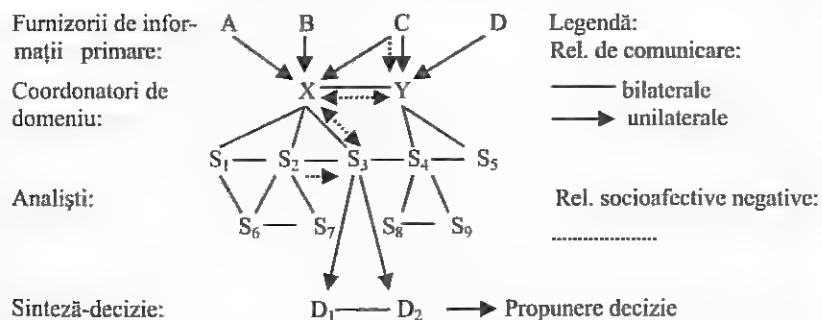


7. *Flexibilitatea rețelei.* Exprimă capacitatea de restructurare și adaptare a rețelei de comunicare în raport cu modificările care au loc în structura sarcinii, a condițiilor generale în care se desfășoară activitatea, sau a compoziției și structurii grupului. După cum s-a arătat, grupul este un sistem dinamic, care în cursul evoluției sale suferă numeroase transformări interne. Existența unor substructuri rigide, care nu includ din proiectare exigența flexibilității, poate afecta profund eficiența profesională și psihosocială a grupului, în ceea ce privește îndeplinirea funcțiilor sale. Rețelele de comunicație structurate preponderent normativ, sunt implicate de cele mai multe ori în generarea unor asemenea efecte negative, datorită în special rezistenței la schimbare a unor norme de grup consolidate în timp, dar care nu mai sunt adecvate schimbărilor impuse de mediu sau de tehnologiile mereu în schimbare.

8. *Gradul de redundanță.* Se referă la surplusul de informație menit să asigure desfășurarea optimă a activității, chiar în condițiile pierderii sau alterării parțiale a mesajului de bază, indispensabil realizării sarcinii. Există pentru fiecare tip de rețea, respectiv activitate, o valoare optimă a redundanței: depășirea acestei limite supraîncarcă sistemul comunicațional, iar valori mult sub această limită periclitează acuratețea informației transmise, mai ales în condițiile unui nivel crescut al perturbațiilor de orice natură.

Analiza funcțională a rețelelor de comunicație este esențială pentru identificarea cauzelor unor disfuncționalități sau fenomene negative care apar în cadrul microgrupurilor sociale. Studiile și observațiile noastre arată că cca. 60-70 % dintre problemele și disfuncționalitățile care apar în viața de grup își au cauza, sau se regăsesc în caracteristicile și profilul comunicării.

Iată un exemplu, din cadrul unui microgrup a cărei sarcină consta în analiza unor informații și luarea (propunerea) unor decizii pe baza acestora. Climatul psihosocial din cadrul grupului era negativ, cu disfuncționalități în realizarea sarcinii și existența unor conflicte latente. S-a impus o analiză psihosocială atentă, desfășurată pe parcursul a cca. două luni. S-au avut în vedere trei dintre structurile psihosociale ale grupului: structura socioafectivă, structura comunicației și a celei motivaționale. Prezentăm mai jos rezultatele simplificate ale acestei analize.



După cum se observă, rețeaua de comunicație are un caracter special, fiind deosebit de complexă, fiind structurată normativ foarte riguros. Însă, existența unor relații socioafective negative între câteva verigi importante, precum și anumite asimetrii funcționale (între S<sub>2</sub> - S<sub>3</sub> și X - S<sub>1</sub>) minează sensibil climatul și performanța, fiind necesară restructurarea grupului.

8.3.3. *Structura autorității și procesele de influență în cadrul microgrupurilor.* Membrii unui grup se diferențiază și după capacitatea de care dispun de a influența activitatea colectivă și viața de grup, precum și motivațiile, atitudinile și comportamentele celorlalți membri. Structura autorității exprimă ierarhizarea formală sau informală a membrilor unui grup în funcție de această capacitate, care este condiționată de o serie complexă de factori psihoindividuali, psihosociali și situaționali.

În legătură cu problematica influenței în cadrul grupurilor, se impun câteva distincții conceptuale importante: între prestigiu, autoritate și putere – pe de o parte, și între influența (autoritatea) formală și informală – pe de altă parte.

*Prestigiul* desemnează considerația, importanța și cota de valoare acordate unei persoane, în funcție de atitudinile și performanțele sale sociale și profesionale, reale sau invocate, prezente sau anterioare. Este rezultatul unui consens social evaluativ, o calitate care ține în mare măsură de dimensiunea virtuală a unei persoane, (eventual, membru al grupului), de „aura” construită în jurul unor personalități pe baza realizărilor sale anterioare, dar care poate avea uneori și o importantă dimensiune imaginară. Prestigiul poate avea însă o considerabilă capacitate de influențare, făcând inutilă forța – după cum aprecia *Le Bon*. Deși, uneori, poate fi numai reflexul unor iluzorii, sau numai invocate, realizări anterioare, prestigiul (faima) poate avea o mare capacitate de influență interpersonală și grupală, în virtutea așa-numitului „efect Don Juan”.

*Autoritatea* reprezintă prestigiul „actualizat” în context grupal, devenit operațional prin confirmare. Este o influență recunoscută și acceptată liber de membrii grupului, datorită contribuției respectivului membru la realizarea sarcinii grupului și îndeplinirea funcțiilor sale, în special cea referitoare la satisfacerea diferențiată a trebuințelor membrilor grupului. În timp ce prestigiu este un atribut aproape exclusiv al persoanei, autoritatea ține de relația psihosocială dintre persoană și grup. Este o relație care implică o dublă valorizare: a celui care posedă autoritate de către grup, și a grupului prin acceptarea unei valori care îi sporește valențele. După cum spunea C. Noica, are autoritate cel care te sporește, deci acela a cărei valoare o recunoști, dar în același timp o interiorizezi, devenind dimensiune a propriei personalități.

*Puterea* desemnează capacitatea unei persoane, grup sau instituție de a-și impune voința, și de a induce un comportament, indiferent de tendințele, motivațiile și circumstanțele celor asupra cărora se exercită. Este o relație de dependență unilaterală, spre deosebire de autoritate, care presupune o relație de dependență bilaterală. Puterea, exercitată arbitrar și excesiv, determină totdeauna înstrăinare, anomie și ineficiență. Exercitată însă în cadrul unui sistem normativ riguros, acceptat de membrii grupului, este o condiție a păstrării coeziunii și a realizării de performanțe superioare.

Distincția dintre *formal* și *informal* ține de existența unui cadru normativ care inițiază, impune sau recunoaște anumite tipuri de relații dintre membrii grupului – în primul caz, sau de caracterul spontan și liber asumat de atitudini, comportamente și relații – în al doilea caz. Cu alte cuvinte, formalul presupune o relaționare oficială și reglementată, pe câtă vreme informalul implică spontaneitate și libertate de manifestare relațională.



Pentru o bună înțelegere a proceselor de influență în cadrul grupurilor și organizațiilor, nu trebuie ignorat caracterul plurisemantic al noțiunii de autoritate, care poate fi interpretată din perspectivă psihologică, sociologică sau politică. Marile dicționare dau cel puțin șase sensuri noțiunii de autoritate: 1) Forța obligatorie a unei instituții publice, respectiv autoritatea legii; 2) Organele puterii, respectiv autoritățile; 3) Dreptul de a comanda și de a impune ascultare; 4) Persoană care reprezintă o autoritate într-un domeniu în știință – de exemplu; 5) Atitudine autoritară, sigură pe sine, care nu admite replică; 6) Superioritatea meritului care impune ascultare fără constrângere.

Structura autorității formale (sau a puterii instituționale) corespunde organigramei instituției căreia îi aparține grupul, atribuțiile diferitelor poziții fiind exercitate cu grade diferite de competență, experiență și autoritate de către cei care le ocupă. Structurile informale se configurează spontan, în plan socioafectiv, comunicațional și de influență, dublând – de cele mai multe ori – structurile formale. Menționăm distincția care trebuie făcută și în acest caz între *putere* și *autoritate*: puterea exprimă accesul unei persoane asupra mijloacelor de control și determinare a comportamentului celor din subordine, în timp ce autoritatea reflectă recunoașterea ascendenței unei persoane în cadrul unei colectivități, recunoaștere datorită mai ales calităților personale care valorizează o poziție socială în consens cu aspirațiile celor asupra cărora se exercită.

Între atributele vizând prestigiul, autoritatea și puterea există multiple raporturi dinamice, deosebit de importante pentru o analiză diagnostică și prognostică a vieții de grup. Astfel, conform observațiilor noastre, putem întâlni situații în care persoane care aveau un anumit prestigiu (o „faimă” dobândită extragrupal), nu se bucura și de autoritate în cadrul grupului, datorită neimplicării și nevalidării capacităților invocate în contextul particular al grupului în cauză. După cum, întâlnim frecvent situații ale unor lideri care dețin puterea formală în grup, fără să se bucure de autoritate în cadrul acestuia, și cu atât mai puțin de prestigiu. În consecință, cel mai important aspect care ține de exercitarea puterii și autorității în cadrul grupurilor se referă la raportul dintre structurile formale și cele informale ale acestora. Aceste raporturi pot fi de convergență, divergență, complementaritate, competiție sau conflict, cu grade diferite de intensitate și nuanțe în forma de manifestare.

*Structura relațiilor de influență* din cadrul grupurilor se configurează în jurul următoarelor categorii de membri: 1) liderul formal – care deține oficial puterea de decizie; 2) liderul informal – care se bucură de cea mai mare autoritate în grup; 3) persoana cea mai simpatizată – având statutul sociometric cel mai mare; 4) persoana centrală – care declanșează, sau în jurul căreia se structurează raporturilor afective din cadrul grupului; 5) persoana dizidentă – care se opune sistematic grupului, obligându-l astfel să se coalizeze împotriva sa; 6) persoana cu cel mai înalt statut social extragrupal – statut de ordin material, politic, cultural, sau ținând de istoria personală, cu iz de aură.

Aceste ipostaze pot fi reprezentate de membri diferiți, după cum – de multe ori – unele dintre acestea sunt întrupate într-un singur membru. Astfel, sunt situații când liderul formal poate fi și lider informal, persoana cea mai simpatizată și cu statutul extragrupal cel mai înalt. După cum, aceste ipostaze

pot fi reprezentate de membri complet diferiți, raporturile dintre aceștia determinând în mare măsură dinamica proceselor psihosociale de grup: cele referitoare la leadership, coeziune, climat, conflicte, performanță ș.a.

În funcție de natura grupului, caracteristicile psihosociale ale membrilor, tipul sarcinii, cultura organizațională, sau istoria particulară a grupului, se constituie o structură a autorității care – de cele mai multe ori – are forma unei piramide, cu mai multe straturi, care reflectă valența de influență intragrupală a fiecărui membru. Structură care reprezintă un element esențial al leadershipului.

Cei mai importanți factori psihosociali care determină gradul de autoritate al unui membru sunt considerați următorii:

(1) Statutul sociometric: raportul dintre alegerile și respingerile socioafective pe care le realizează în cadrul grupului; acest parametru este esențial în cadrul grupurilor informale.

(2) Competența profesională: capacitatea de rezolvare a problemelor tehnice care derivă din contextul activității de realizare a sarcinii; acest parametru are o pondere cu atât mai mare cu cât sarcina este mai importantă și mai dificilă pentru grup și pentru membrii săi.

(3) Poziția formală în ierarhia grupului: statutul ocupat în organigrama organizației sau instituției căreia îi aparține grupul și puterea cu care este investit de nivelul ierarhic superior.

(4) Statutul socioeconomic extragrupal: poziția ocupată în mediul social căruia îi aparține (prin familie, instrucție, sistem de relații extragrupale, situație materială, domiciliu etc.).

(5) Nivelul de cultură generală: este vorba mai ales de acele zone ale culturii generale care interferează cu activitatea grupului, precum și cu trebuințele și sensibilitățile culturale ale membrilor săi.

(6) Accesul la informație, inițiativa și capacitatea de asumare a riscului.

(7) Implicarea eficientă în apărarea intereselor și prestigiului grupului și a membrilor săi, în plan intern – intragrupal, și extern – extragrupal.

Cercetările noastre, pe cele mai variate categorii de microgrupuri, au evidențiat tendința generală de dezvoltare a unei structuri de influență informală, paralel sau în opoziție cu structurile puterii formale. Principalii factori care determină această tendință spre dedublare sunt de natură motivațională și afectivă. Atunci când structurile formale au capacitatea de a satisface acești vectori, tendința apariției unor structuri informale se reduce considerabil, pe fondul dezvoltării unui climat deosebit de favorabil și a creșterii coeziunii grupului. Totodată însă, grupul devine rezistent la influențe externe, iar performanța devine „controlată” de normele stabilite de grup.

În cazul anumitor tipuri de sarcini, când competiția poate avea un rol pozitiv, și când controlul exterior trebuie menținut ca o condiție a bunei funcționări a organizației, stimularea apariției unor structuri informale se poate dovedi foarte utilă. Situația ideală este aceea a dezvoltării unor structuri complementare, în care structura informală este orientată spre satisfacerea trebuințelor psihoindividuale ale membrilor, iar structura formală este centrată pe realizarea sarcinii cu eficiență maximă (v. 65, p. 146 ș.u.).

Structura puterii unui grup, respectiv modul de configurare a relațiilor de influență dintre membri, constituie una dintre dimensiunile esențiale ale dinamicii grupului, mai ales în ceea ce privește procesele și fenomenele socioafective și cele legate de realizarea sarcinii.



### 8.3.4. Structura axiologic-normativă.

Pe lângă structurile de bază mai sus prezentate, încă alte două tipuri de configurări structurale dețin un rol important în dinamica microgrupurilor. Astfel, în cadrul grupului apar și se dezvoltă și o serie de procese normativ-axiologice, prin intermediul cărora membrii grupului evaluează, ierarhizează, reglează și valorizează elementele și aspectele esențiale ale vieții de grup, atât cele legate de realizarea sarcinii, cât și cele aferente satisfacerii unor vectori motivaționali specifici, personali sau de grup. Toate aceste aspecte valorice se obiectivează într-un ansamblu de norme și principii, care ghidează și structurează relațiile interpersonale, activitățile și viața de grup – în general.

Astfel, normativitatea se constituie ca un principiu fundamental al funcționării grupurilor ca sisteme psihosociale, alături de principiile autoorganizării sistemice, dinamismului și orientării teleologice. Fără existența unor norme care să regleze diferitele aspecte ale vieții de grup, acesta nu se poate constitui ca sistem eficient și nu-și poate îndeplini funcțiile sale constitutive: menținerea unității, realizarea sarcinii și satisfacerea diferențiată a trebuințelor psihosociale ale membrilor săi.

**Definiția și caracterizarea normelor.** În general, prin norme se înțeleg o serie de reguli, recomandări și prescripții vizând modul de comportare a membrilor în diferite situații de grup. Astfel, sistemul normativ va avea două categorii de reguli: unele *obligatorii*, care indică *cum trebuie* să se comporte membrii grupului, iar altele *descriptive*, care arată *cum se comportă* de fapt membrii, ca tendință generală, tipică pentru un anumit tip de grup. De asemenea, vor exista norme *generale*, specifice majorității grupurilor care ființează într-un anumit spațiu cultural (norma de reciprocitate – de exemplu), norme *particulare*, specifice anumitor tipuri de grupuri (industriale, militare, de creație ș.a.), și norme *individuale*, care se referă la rolurile îndeplinite în grup de diferiți membri (de lider, organizator, subaltern, persoană preferată etc.).

„Distanța” dintre prescripțiile obligatorii și cele descriptive va indica implicit atât gradul de toleranță manifestat de grup față de comportamentele deviante, cât și gradul de realism, prin înțelegerea unor condiționări situaționale asupra unor reglementări care, de multe ori, țin de idealitate.

În măsura în care normele obiectivează, operaționalizează și protejează un sistem de valori, gradul de respectare a lor va avea și o dimensiune evaluativă în ceea ce privește membrii grupului, relevând adeziunea acestora la sistemul axiologic specific grupului respectiv. Însă, în acest plan, trebuie avute în vedere și raporturile complexe care se pot ivi între normele grupului de *apartenență*, ale grupului de *referință* (care este luat ca model, pentru o anumită calitate a sa), precum și a grupului de *aspirație*, din care s-ar dori să se facă parte.

De aici o anumită dinamică a sistemului axiologic-normativ, care este rezultatul unui complex de relații intra și intergrupale, mai ales dacă ținem cont de faptul că fiecare membru al unui grup face parte de regulă – simultan sau succesiv – și din alte grupuri, care pot avea cadre normativ-axiologice destul de diferite, uneori chiar contradictorii: un grup militar, față de un grup aparținând unor organizații civice, non-guvernamentale, în ceea ce privește normele de subordonare și executare a ordinelor – de exemplu.

În măsura în care sistemul normativ reglementează cele mai multe aspecte ale vieții și activității de grup, asigurând astfel eficiența acestuia în plan profesional și psihosocial, importanța fiecărei norme este reflectată indirect de sancțiunile aplicate pentru nerespectarea acesteia. Sancțiuni care pot varia larg între ignorare, ironizare, blam, izolare sau excludere.

Normele pot fi diferențiate în funcție de aspectele vieții de grup pe care le reglementează. Astfel, vom avea norme referitoare la sarcină și la realizarea acesteia, norme vizând relațiile interpersonale – pe verticală și orizontală, relațiile intergrupale, atitudinea față de valorile grupului, comportamentul față de devianți și dizidenți, dar și norme care stabilesc anumite aspecte simbolice ale vieții de grup: însemne, limbaje, uniformă, tabuuri și legende.

**Funcțiile psihosociale ale normelor de grup.** Din cele expuse mai sus, precum și pornind la numeroase studii de teren, rezultă că normele îndeplinesc o serie de funcții psihosociale specifice, și anume:

a) Asigură desfășurarea eficientă a activității de realizare a sarcinii, stabilind criterii de performanță, dar și de protecție a membrilor față de solicitări excesive sau inadecvate.

b) Reglementează raporturile interpersonale, pe orizontală – de natură colegială, și pe verticală, de natură subordonară.

c) Evaluează gradul de integrare a membrilor, precum și valorizează poziția acestora, în funcție de măsura asimilării și respectării normelor de grup.

d) Operaționalizează și protejează sistemul de valori care stă la baza vieții de grup, asigurând astfel coeziunea spirituală a membrilor.

e) Asigură stabilitatea și coeziunea funcțională a grupului ca sistem, fixând reperele atitudinale și comportamentale care îi configurează granițele.

f) Asigură securitatea psihologică a membrilor, reducând anxietatea situațiilor ambigue, specifice oricărui spațiu social lipsit de norme sau de coerență normativă. Respectarea normelor devine astfel garanția acceptării de către grup și acordarea protecției fiecărui membru.

g) Reglementează raporturile sociale și profesionale cu alte grupuri și organizații, pe criterii de eficiență socială și psihosocială.

**Formarea și evoluția normelor de grup.** Pentru a explica procesul formării și evoluției sistemului normativ, psihosociologii au elaborat o serie de paradigme cu valențe complementare. Dintre acestea amintim (v. 80, p. 303):

**Paradigma presiunii către uniformitate**, care se manifestă în cadrul oricărui grup, ca o condiție esențială a constituirii sale ca entitate psihosocială distinctă. Constituirea „organismului” grupal nu este posibilă în condițiile menținerii unei eterogenități atitudinale și comportamentale, care ar îngreuna considerabil desfășurarea unor activități coerente și eficiente. Prin *comunicare* și *modelare reciprocă*, rezultă o *convergență* cognitivă, atitudinală și comportamentală a membrilor, ceea ce generează și anumite sentimente pozitive ținând de nevoia de incluziune, afecțiune și recunoaștere socială, pe care numai grupul ca unitate psihologică le poate asigura. Astfel, uniformitatea și conformismul devin condiții atât ale constituirii grupului ca sistem, cât și ale recunoașterii fiecărei persoane ca membru al respectivului grup – ceea ce va asigura implicit și satisfacerea unor trebuințe psihologice fundamentale.



*Paradigma polarizării*, care relevă tendința naturală și spontană a oamenilor aflați într-o interacțiune dinamică, mai ales într-o situație de risc sau cu miză mare, de a elimina treptat punctele de vedere extreme, rezultând o convergență ideatică, atitudinală și comportamentală care dă unitate grupului. Este interesant de observat că poziția de consens astfel obținută poate avea caracter necentral, adică poate să difere de media pozițiilor inițiale ale membrilor. Acest fapt se datorează în mare măsură evaluărilor succesive ale diferitelor variante, în urma comunicării și eforturilor cognitive facilitate de prezența altor punct de vedere, care au caracter stimulat.

*Paradigma imitației*, presupune acțiunea unor fenomene psihologice importante, anume acelea ale imitării și contagiunii, care se manifestă în numeroase situații sociale. Modelul imitat, care tinde astfel să devină normă de grup, este fie unul preluat de la grupurile de referință sau de aspirație, fie unul elaborat ad-hoc, dar care se caracterizează prin pregnanță și eficiență.

*Paradigma autoreglării funcționale*, care invocă caracteristica definitorie a oricărui sistem cibernetic de a obține un răspuns eficient la o stimulare specifică, în urma unor reglări sinergetice care asigură o adaptare eficientă la mediu. Grupul, fiind considerat un sistem cibernetic, va manifesta și el capacitatea de autoreglare funcțională care va conduce la elaborarea unor norme care să-i asigure coeziunea și eficiența în activitate (D. Cristea, 1998).

Considerăm că aceste paradigme au un caracter complementar, procesul elaborării normelor de grup fiind unul care implică o multitudine de factori psihoindividuali, psihosociali și socioculturali.

**Caracteristicile structurilor normative.** Structurile axiologic-normative care se dezvoltă în cadrul microgrupurilor sociale pot fi analizate și caracterizate pe baza unui set de dimensiuni. Și anume:

1. *Completitudinea*, care indică gradul de acoperire normativă a diferitelor aspecte ale vieții de grup: realizarea sarcinii, raporturile interpersonale ș.a.
2. *Adecvarea*, respectiv măsura în care normele corespund situațiilor concrete în care se află grupul, asigurându-i astfel eficiența psihosocială.
3. *Coerența*, sau gradul de non-contradictorialitate, care să asigure racordarea armonioasă a diferitelor categorii de norme.
4. *Gradul de structurare*, evidențiind nivelul de elaborare a sistemului normativ, începând de la nivelul de schiță sau sugestie, și terminând cu normele bine configurate, articulate și implementate într-un sistem coerent și eficient.
5. *Flexibilitatea*, care exprimă capacitatea de restructurare sau augmentare de noi elemente, în condițiile schimbărilor situaționale. Acest parametru este corelativ cu altele, referitoare la rezistența la schimbare, atitudinea față de inovare, sau față de deviaționism.
6. *Diferențierea*, respectiv măsura elaborării unor seturi normative specifice diferitelor poziții sau roluri din cadrul grupului.
7. *Compatibilitatea* dintre sistemul normativ formal și cel informal, parametru care condiționează sensibil multe dintre procesele și fenomenele psihosociale de grup: conflictualitatea, climatul psihosocial, leadership-ul ș.a.

Caracteristicile structurii normativ își pun puternic amprenta asupra profilului psihosocial al grupului, influențându-i eficiența psihosocială.

### 8.3.5. Structura motivațional-atitudinală.

Cercetările noastre, precum și alte studii, evidențiază faptul că încă din faza inițială de constituire a grupului începe să se manifeste o structură motivațional-atitudinală, care va cunoaște o evoluție foarte rapidă (v. 65, p. 31 ș.u.).

Este evident că fiecare membru al grupului posedă o anumită configurație proprie a factorilor motivaționali și atitudinali care, în contextul interacțiunilor sistematice din cadrul grupului în formare, se vor ajusta și influența reciproc. Are loc un proces de polarizare, vectorizare și organizare a respectivilor factori pe criterii de convergență, complementaritate, disjunție sau divergență, rezultând - în final - o *structură motivațională de grup*. De altfel, nici nu este posibilă înțelegerea modului de funcționare a grupului ca sistem fără a lua în considerare articularea și armonizarea factorilor motivaționali și atitudinali individuali în cadrul unei structuri globale, relativ stabilă, în raport cu care grupul își îndeplinește una dintre funcțiile sale de bază: satisfacerea diferențiată a trebuințelor membrilor săi.

Corelativ vectorilor motivaționali care îi animă, membri vor manifesta și atitudinile și comportamentele interpersonale, precum și atitudinile membrilor grupului față de grup ca întreg, față de sarcina, față de alte grupuri, precum și față de elementele semnificative ale ambianței fizice și sociale. Astfel, în faza de maturizare a grupurilor se poate vorbi de o structură motivațional-atitudinală stabilă și coerentă, care va reflecta unele dintre cele mai subtile relații dintre membri: acelea prin intermediul cărora își găsesc împlinirea aspirațiile și trebuințele care îi determină să participe la viața și activitatea respectivului grup. Particularitățile acestei structuri reflectă cu mare fidelitate raporturile profunde dintre membri, pe de o parte, și dintre aceștia și grup, pe de altă parte. Este structura care evidențiază cel mai bine fondul și potențialul energico-dinamogen al grupului, constituind baza coordonărilor reciproce dintre membri.

Ca și în cazul celorlalte tipuri de structuri, cunoașterea interpersonală și modul de implicare în viața de grup constituie elemente condiționale de fond, care vor conduce progresiv la configurarea tuturor tipurilor de relații dintre membri: relații afective, de comunicare, de influență interpersonală, motivaționale sau funcționale. Mai ales în prima etapă după constituire, când membrii grupului iau contact reciproc, procesele de percepție, cunoaștere și evaluare interpersonală ocupă o pondere aparte, prevalând asupra celorlalte categorii de procese psihosociale. Procesele evaluative prin intermediul unor modele și criterii de natură psihosocială și socioculturală sunt dublate de o raportare continuă la vectorii motivaționali personali și de grup, din perspectiva acestei duble analize rezultând, în final, atitudinile și comportamentele reale sau virtuale ale membrilor.

Acestea vor viza următoarele aspecte principale: sarcina și condițiile realizării sale; coordonatele organizațional-formale ale grupului; relațiile existente între membri și între aceștia și lider; influențele externe care se exercită asupra grupului; condițiile de mediu în care se desfășoară activitatea, climatul psihosocial al grupului, situațiile problematice sau conflictuale din cadrul grupului, leadership-ul și - mai ales - poziția personală a fiecărui membru în cadrul sistemului grupal.



Procesele cognitiv-evaluative care conduc la formarea structurii motivațional-atitudinale de grup nu se limitează în timp la faza constituirii colectivului, implicarea lor în dinamica grupului realizându-se pe tot parcursul funcționării. Însăși această structură, ca și toate celelalte amintite anterior, au un caracter dinamic, implicând restructurări, remodelări și readaptări, în funcție de situațiile concrete pe care le traversează grupul, dar și membrii săi în mediul social extern căruia îi aparțin: familia, alte grupuri de apartenență, de referință sau de aspirație, organizațiile cărora le aparțin ș.a.

Pentru a releva complexitatea structurii motivaționale a grupurilor, vom prezenta în continuare o listă a vectorilor motivaționali întâlniți cel mai frecvent în cadrul situațiilor de grup, listă care are la bază (în cea mai mare parte) studiile experimentale ale lui H. Murrey (1975). Acestea sunt trebuințe aferente următoarelor situații:

1. Realizării de sine: nevoia de a obține rezultate superioare și de a se valoriza în situații de grup și extragrupal.
2. Agresiunii: nevoia de răspuns prin forță la forță, sau la situații neplăcute cu măsuri forte.
3. Autonomiei: nevoia de a fi liber și independent.
4. Afilierii: nevoia de apropiere, integrare și interacțiune cu semenii.
5. Contracării: nevoia de a șterge o umilire sau devalorizare prin acțiune.
6. Apărării: nevoia de ascundere sau justificare a greșelilor sau situațiilor neplăcute pe care le-a trăit.
7. Diferențierii: nevoia de respect și admirație față de un superior.
8. Dominării: nevoia de influențare și dirijare a conduitei altora prin sugestie, persuasiune, manipulare sau ordin (nevoia de putere).
9. Supunerii: nevoia de a suporta pasiv acțiunile forțelor externe și ascendența asumată de alți membri.
10. Exibării: nevoia de a face impresie și de a se da în spectacol.
11. Înlăturării răului: nevoia de a scăpa de o situație neplăcută sau primejdioasă.
12. Evitării situațiilor neplăcute: nevoia de a evita acțiuni sau implicări care ar putea duce la eșec sau blam public.
13. Existenței sociale pozitive: nevoia de a manifesta simpatie și dorința de a satisface nevoile altora, în scopul promovării unor relații pozitive.
14. Ordinii: nevoia de coerență, ordine și curățenie.
15. Ludicului: nevoia de relaxare, distracție și joc.
16. Rejecției: nevoia de „descotorosiri” de o persoană sau situație nesuferită.
17. Senzualității: nevoia de tandrețe și de căutare a plăcerilor senzuale.
18. Sexului: nevoia de căutare și cultivare a relațiilor erotice.
19. Ajutorării: nevoia de consolare, mângâiere și protecție.
20. Comprehensiunii: nevoia de a cunoaște, înțelege, analiza și interpreta.
21. Cupidității: nevoia obținerii excesive de bunuri, bani sau valori materiale.
22. Securității personale și familiale: nevoia de a se ști în siguranță și de a avea viitorul asigurat.

După cum se poate observa, acești vectori motivaționali se pot afla într-o multitudine de relații, compatibile sau incompatibile, complementare sau de opoziție, conjunctive sau disjunctive etc. Analiza structurilor motivaționale oferă o cale eficientă de a înțelege aspectele de subtilitate ale vieții de grup, ceea ce va permite elaborarea unor strategii de intervenție și schimbare pozitivă în ceea ce privește performanța profesională și socială a acestora

### 8.3.6. Structura sarcinii și procesele de co-acțiune.

Sarcina reprezintă principalul factor care orientează și structurează activitatea grupului și în raport de care se apreciază performanța profesională și psihosocială a acestuia. Corelativ sarcinii se formulează *scopul* grupului, care include, pe lângă componentele tehnice ale acesteia, și componentele subiective, în special cele de ordin motivațional, pasibile de a fi activate și satisfăcute prin intermediul activității de grup.

Sarcina este definită ca un ansamblu obiectiv de cerințe, condiții și modele acționale elaborate și validate social, impuse din exterior sau adoptate prin consimțământ. Realizarea sarcinii presupune un plan conștient de conduită, implicând elemente de ordin cognitiv, volitiv, motivațional, aptitudinal și acțional, subordonate unor exigențe de ordin psihosocial, material, tehnic și tehnologic. În cadrul acestui proces sunt satisfăcute implicit și motivațiile individuale și de grup ale membrilor, rezultând astfel *scopul*, ca o sinteză a unor elemente de ordin obiectiv și subiectiv. Analiza sarcinii, care este elementul constitutiv fundamental al oricărui grup, se realizează prin identificarea obiectivului socio-cultural căreia i se subordonează, relevarea funcțiilor psihosociale îndeplinite și stabilirea structurii sale funcționale.

#### Clasificarea sarcinilor de grup.

După cum evidențiază numeroase cercetări experimentale, caracteristicile sarcinilor influențează considerabil toate procesele, structurile și fenomenele psihosociale de grup, ceea ce impune o clasificare a acestora, astfel încât să poată fi stabiliți parametrii respectivelor condiționări. Astfel:

a) În funcție de *natura activității principale* pe care o impune realizarea lor, sarcinile pot fi *intelectual-spirituale, tehnic-materiale* și *organizatorico-coordonatoare*. Cu evidente forme intermediare sau mixte.

b) În raport cu *obiectivul social căruia i se subordonează*, sarcinile pot fi de *execuție* (tehnic-materiale), de *decizie* (aferente unor situații problematice), *dezbateri* (a unei situații de interes social); de *proiect, creație, învățare*; de *divertisment, comerciale, financiare* sau *administrative*.

c) În funcție de *instanța care le formulează*, sarcinile pot fi *formale*, impuse de un for supraordonat, în care prevalează exigențele sociale și tehnice; sau *informale*, adoptate prin consens de către grup, caz în care factorii subiectivi aferenți scopului primează asupra celor tehnici, sarcina astfel rezultată având mai degrabă caracterul unui pretext.

d) În funcție de *existența unor algoritmi rezolutivi*, acreditați ca atare, sarcinile pot fi *structurate*, cu tehnologii de rezolvare bine stabilite, sau *nestructurate*, care lasă loc încercărilor, aproximărilor sau creației.

e) În funcție de *natura relațiilor funcționale* dintre membrii, impuse de necesitatea realizării sarcinii, acesta poate fi *aditivă, complementară, convergentă, conjunctivă, disjunctivă* sau *compensatorie* (v. cap. 9).

De specificat că cele mai multe dintre tipurile de sarcină întâlnite în practica socială au un caracter mixt, însă identificarea ponderii fiecăreia dintre formele menționate mai sus este deosebit de importantă, atât pentru înțelegerea unor fenomene psihosociale care apar în cadrul grupului (coeziune, climat, conflictualitate, performanță ș.a.). Mai ales raportul dintre sarcina și scopul



grupului este deosebit de relevant, în măsura în care reflectă relația dintre obiectiv și subiectiv, dintre formal și informal în viața de grup.

Prin *structura sarcinii* vom înțelege totalitatea relațiilor funcționale dintre membrii grupului, relații impuse de desfășurarea optimă a activității de realizare a obiectivului propus. Configurația specifică a relațiilor funcționale va desemna *tipul sarcinii* care, de cele mai multe ori, poate fi reprezentată prin intermediul unui graf, respectiv a unei matrice asociate. Pe lângă dimensiunea tipologică, sarcina mai poate fi caracterizată prin: *gradul de structurare*, care exprimă existența modelelor, informațiilor și strategiilor explicite de realizare practică; *modul de conexare* cu sarcinile altor grupuri; *complexitate*; *durata de realizare integrală*; *utilitate și importanță socială* etc.

Tipul sarcinii, gradul de structurare și modul de conexare la sarcinile altor grupuri sunt principalii factori care vor regla interacțiunile de bază ale membrilor grupului. De aceea, analiza celorlalte structuri (comunicaționale, socioafective și de influență) va necesita o raportare continuă la structura sarcinii; compatibilizarea și armonizarea acestor structuri constituie calea cea mai sigură pentru creșterea performanțelor de grup, pe fondul pozitivării climatului și relațiilor interpersonale.

După cum a rezultat din cele expuse anterior, structurile psihosociale ale grupului pot fi reprezentate prin grafuri cărora le pot fi asociate matricele corespondente. Astfel se deschide calea analizei logico-formale a structurilor de grup, având ca obiectiv optimizarea anumitor parametri structurali și funcționali: performanța, climatul psihosocial, coeziunea, leadership-ul, gradul de conflictualitate, relațiile interpersonale, raporturile intergrupale ș.a. (v. 65).

În acest scop am introdus conceptul de *congruență a structurilor de grup*, indicator care exprimă gradul de compatibilitate funcțională dintre două sau mai multe structuri psihosociale de grup: structura sarcinii, comunicației, influenței și socioafectivă. Conceptul a fost elaborat pe noțiunea matematică de "distanță" și s-a dovedit extrem de relevant din punct de vedere teoretic, și util din punct de vedere practic în proiectarea, controlarea și corectarea dinamicii microgrupurilor sociale, în special a celor industriale, militare și "de proiect" (v. 65, p. 68). Cu cât un grup are un indice mai mare de congruență a structurilor sale funcționale cu atât performanța sa este mai bună, climatul psihosocial mai favorabil, tendința generală a unui astfel de grup fiind de evoluție pozitivă. Dimpotrivă, o congruență scăzută indică disfuncționalități active sau latente la nivelul compatibilităților dintre structurile grupului. Performanța grupului va fi scăzută, tendința generală va fi de înrăutățire a climatului psihosocial și de alterare și mai accentuată a relațiilor interpersonale. Principalele tipuri de sarcini, diferențiate după configurația relațiilor funcționale pe care le presupun, vor fi prezentate într-un capitol următor (v. cap. 9). Analiza structurii sarcinii reprezintă una dintre cele mai importante etape în activitatea psihosociologului de "proiectare" a grupurilor, precum și în cea de diagnoză, prognoză și optimizare a dinamicii microgrupurilor sociale. Toate celelalte structuri, ale comunicației și influenței trebuie să fie structurate astfel încât să rezultă un indice maxim de congruență, care este o premisă esențială pentru obținerea unei performanțe superioare.

Rezolvarea sarcinii presupune un ansamblu de relații între membrii grupului, dintre care cele strict funcționale reprezintă numai o parte. Astfel, în urma unor cercetări sistematice asupra *grupurilor de discuție*, R. F. Bales evidențiază un număr de 12 categorii de interacțiuni, fiecare având un conținut specific, după cum rezultă din tabelul de mai jos (v. 176; 122 ș.a.).

Aria socioafectivă pozitivă:	1 Se arată solidar.....					
	2 Se arată destins.....					
	3 Își arată acordul.....					
Aria sarcinilor socio-operatorii:	4 Propune direcții.....					
	5 Exprimă opinii.....					
	6 Oferă informație.....	a	b	c	d	e
	7 Cere informație.....					f
	8 Solicită păreri.....					
	9 Cere o direcție.....					
Aria socioafectivă Negativă:	10 Dezaprobă.....					
	11 Manifestă tensiune.....					
	12 Manifestă ostilitate.....					

După cum se observă, există perechi de categorii interacționale care corespund principalelor tipuri de probleme ivite în timpul rezolvării sarcinilor: (a) = probleme referitoare la informații; (b) = probleme de evaluare; (c) = probleme de control; (d) = probleme legate de decizie; (e) = probleme legate de stărlile de tensiune; (f) = problemele referitoare la integrare.

Conform tezei lui Bales, orice grup aflat într-o activitate de rezolvare a unei sarcini (respectiv a unei probleme de interes comun) parcurge succesiv aceste faze, după reguli care conduc la un schemă-tip de rezolvare. Succesiunea este următoarea: informare asupra problemei- sarcină; evaluarea situației; căutarea de soluții și influențarea reciprocă pentru o anumită variantă rezolutivă; control interpersonal prin reacții afective față de mersul discuțiilor; luarea deciziei. Experimentele au fost desfășurate pe grupuri diferite (grupuri informale, familii, clase, cluburi) și în situații dintre cele mai variate, rezultatele obținute confirmând teza de mai sus. Toate însă din categoria grupurilor de discuții.

De remarcat că în cazul altor tipuri de sarcină, interacțiunile funcționale dintre membri au o cu totul altă configurație. Astfel, în cadrul grupurilor de lucru (tehnico-executive), cu o sarcină de tip conjunctiv (lucrul la banda rulantă), relațiile funcționale au următoarea formă generală, având un caracter de coacțiune, esențial diferit decât în cadrul unui grup de dezbateri:

A → B → C → D → E → F

În acest caz, cel mai important factor care condiționează performanța profesională este cel legat de congruența structurilor de grup: relația funcțională directă (între B și C – de exemplu, să fie dublată de o relație preferențială pozitivă și reciprocă. În caz contrar apărând o evidentă disfuncționalitate la nivelul unei verigi care va afecta performanța întregului grup.

Sintetizând cele expuse în cadrul acestui subcapitol, microgrupurile sociale ne apar ca niște sisteme de interacțiuni care, odată stabilizate în cursul activităților comune, generează structurile psihosociale de grup; socioafective, de comunicație, influență, axiologic-normative și motivațional-atitudinale. Toate dezvoltate pe fondul activității de realizare a sarcinii.



#### 8.4. Fenomene psihosociale de grup.

Dinamica interacțiunilor și proceselor psihosociale amintite se manifestă sub forma unor fenomene care sunt specifice realității microgrupurilor sociale. Fenomenele sunt „produsele” direct observabile și constatabile ale multiplelor procese psihosociale amintite în capitolele anterioare, însă particularizate la nivelul microsistemelor grupale. Dintre acestea, cele mai importante sunt următoarele: *coeziunea, presiunea spre conformism și deviaționismul; leadership-ul; gândirea de grup; facilitarea socială și „lenea” de grup; climatul psihosocial; stările conflictuale intra și intergrupale; dezindividualizarea, emoțiile de grup; imaginarul grupal; performanța grupului*. La nivelul fenomenelor psihosociale menționate se obiectivează particularitățile proceselor interacționale, aici putând fi observate, identificate și corectate acele elemente structurale și funcționale care afectează într-un sens negativ viața de grup, cu efecte emergente și asupra macro-mediului social.

##### 8.4.1. Coeziune, conformism și deviaționism.

Mentținerea grupului ca sistem coerent, unitar și funcțional este rezultatul direct al convergenței unor forțe centripete care mențin laolaltă membrii, contracarând forțele centrifuge care tind spre dezintegrarea sistemului. După cum remarca J. Maisonneuve, noțiunea de coeziune este fundamentală pentru studierea grupurilor, oferind totodată un suport operațional pentru cercetările experimentale și acțiunile de intervenție (v. 80; 176; ).

*Coeziunea este definită ca totalitatea câmpului de forțe care are ca efect menținerea laolaltă a membrilor unui grup, opunându-se forțelor dezintegratoare; astfel, coeziunea exprimă atracția globală pe care grupul o exercită asupra membrilor săi, prin intermediul funcției de control, a presiunii spre uniformitate și a integrării afective a membrilor. Ceea ce are drept rezultat formarea grupului ca unitate dinamică de acțiune și automenținere, corelativ cu apariția sentimentului de „noi”, care prevalează asupra tendințelor centrifuge de autonomie individuală și diferențiere.*

Coeziunea, ca fenomen central și definitoriu pentru grup, are numeroase efecte psihosociale, dintre care menționăm:

1. Apariția unei *unități psihologice* a membrilor, adică a acelui sentiment de „noi”, fără de care grupul nu poate fi conceput ca sistem psihosocial.
2. Manifestarea unei *presiuni spre uniformitate*, prin dezvoltarea sistemului normativ și de modele comportamentale, care reglează limitele între care conduita membrilor este considerată acceptabilă pentru unitatea grupului.
3. Ignorarea, *marginalizarea sau excluderea* membrilor care manifestă sistematic o conduită deviaționistă, care încalcă regulile, normele și modelele comportamentale consensuale ale grupului.
4. Creșterea *controlului grupului asupra membrilor*, uneori și în afara contextului grupal, ceea ce constituie sfera virtuală și informală de influență a acestuia, cu evidente valențe socialitare.
5. Intensifică *relațiile socioafective pozitive* dintre membri, în defavoarea celor negative, de indiferență, neimplicare sau respingere.

6. Facilitează *comunicarea grupală* și unitatea de acțiune, cu efecte notabile asupra performanțelor profesionale și sociale ale grupului.

7. Apariția fenomenului „*gândirii de grup*”, atunci când căutarea unanimității și presiunea spre uniformitate primează asupra oricăror alte argumente care pot interveni în luarea unor decizii – cu efecte negative asupra calității și adecvării acestora.

8. Induce un puternic *sentiment de protecție și securitate membrilor*, ceea ce se constituie ca un factor motivațional important pentru apartenența la grup.

9. Generează o stare de *agresivitate potențială* față de exterior, mai ales în condiții de competiție, confruntare sau chiar simplă conlocuire.

10. Ca o sinteză a acestor efecte, ia naștere o *relație dialectică între mediul psihosocial intern al grupului (In-Group) și cel extern (Out-Group)*, ceea ce duce la configurarea unei „granițe” psihologice care delimitează grupul de mediul social extern: alte grupuri, persoane, organizații sau situații sociale.

După cum se observă, coeziunea puternică poate avea atât efecte pozitive, (unitatea psihologică și de acțiune, asigurarea protecției psihologice a membrilor, creșterea performanței ș.a.), cât și negative (rezistența la schimbare, gândirea de grup, agresivitate potențială, apariția unor norme limitative etc.).

**Factorii coeziunii.** Având un caracter integrator în raport cu toate procesele interacționale de grup, coeziunea ca fenomen psihosocial este rezultatul acțiunii unor foarte variate categorii de factori.

O primă clasificare a acestora se face în funcție de zona de proveniență.

(a) *Factorii extrinseci* sunt anteriori formării grupului și țin de cadrele formale de ordin organizațional sau sociocultural care impun anumite valori, norme și modele care devin referențiale funcționale pentru membrii unui anumit tip de grup, imediat după formarea sa. Astfel, ia naștere o presiune externă care acționează în sensul impunerii unei unități bazate pe reguli a căror încălcare se presupune că va fi sancționată, atât de opinia publică și structura organizațională căreia îi aparține grupul (factori externi), cât și de către ceilalți membri, care vor acționa ca exponenți ai opiniei publice (factor intern).

Tot în categoria factorilor extrinseci putem aminti apariția conjuncturală a unor *presiuni și amenințări* la adresa grupului, ceea ce are ca rezultat creșterea coeziunii grupului. De regulă, cu cât presiunea exterioară este mai puternică și mai arbitrară, cu atât coeziunea va crește, ca o modalitate psihologică de contracarare a acesteia. În acest caz, este relevantă și importanța subiectivă a aspectelor și intereselor de grup care sunt amenințate de aceste presiuni externe: cu cât acestea sunt considerate ca fiind esențiale pentru grup, cu atât rezistența asupra influențelor externe va fi mai mare, mai ales dacă nu se înțelege raționalitatea acestora. de remarcat că arbitrarul este totdeauna un factor nociv și disfuncțional, care afectează profund relațiile interpersonale, climatul psihosocial, precum și performanțele grupului sau organizației.

De asemenea, existența unui mediu extern concurențial sau conflictual este de natură să sporească coeziunea grupală, ca o modalitate de a crește performanța profesională și psihosocială a grupului, făcând astfel față situației în care se află în raport cu mediul social extern.



(b) *Factorii intrinseci* sunt proprii grupului ca atare, rezultând în contextul interacțiunii dintre membrii, normele consensuale care fundamentează viața de grup, sentimentele și motivațiile care se dezvoltă și acționează în acest context ș.a. Factorii intrinseci pot fi împărțiți în două categorii principale:

1). *Factori socioafectivi*, care sunt rezultatul atracțiilor și respingerilor sociometrice dintre membrii grupului, dar și al sentimentelor de identificare cu grupul, ambele fundamentate de valori, expectații și motivații specifice. În termenii lewinieni, ansamblul acestor forțe constituie *valența* grupului, care este o măsură a atractivității pe care acesta o exercită asupra membrilor săi.

În această categorie vom identifica: atracția față de anumiți membri ai grupului (jocul afinităților interpersonale), atracția unui scop comun, atracția față de o activitate comună care corespunde și unor motivații individuale, atracția apartenenței la grup (prin care individul se valorizează social, scăpând totodată de insecuritatea specifică persoanelor izolate și neintegrate), satisfacerea prin grup a unor trebuințe individuale (nevoia de afecțiune, comunicare, ascendență, dependență, afirmarea de sine, nevoia de recunoaștere socială) ș.a. Atracția unei activități comune este, de asemenea, un factor important al coeziunii, în măsura în care atingerea scopului comun este o sursă de satisfacție pentru membri, dar și calea necesară pentru satisfacerea unor trebuințe individuale.

2). *Factori socio-operatori*, care se referă la forțele coezive rezultate în urma organizării interne a grupului ca sistem, precum și a desfășurării coordonate a activității de realizare a sarcinii și de dezvoltare și urmărire a țelurilor sale. Din această categorie amintim: distribuția și articularea rolurilor în cadrul structurii organizatorice a grupului, controlul și coordonarea activității de către lider, interdependențele create pe fondul realizării unei activități comune, structurarea rețelei de comunicație și a celei de influență interpersonală ș.a. După cum s-a amintit anterior, când s-a prezentat structura sarcinii, aceasta impune totdeauna un sistem de interacțiuni necesare, fără de care nu ar putea fi realizată în condiții de eficiență. Totodată, de aici rezultă necesitatea coordonării activității, ceea ce contribuie implicit la asigurarea coezivității grupului.

De remarcat faptul că orice structură, odată constituită, va reprezenta un important factor de coeziune datorită funcțiilor integratorii pe care aceasta le îndeplinește, paralel cu dezvoltarea unor mecanisme de autoreglaj (feed-back negativ) care tind să elimine perturbațiile și disfuncționalitățile care apar pe parcursul activității sistemului.

După cum rezultă din cele de mai sus, fenomenul coeziunii grupale este strâns legat de problema *normativității*, care asigură un cadru referențial pentru conduitele membrilor față de diferitele aspecte esențiale ale vieții de grup: sarcina și scopul grupului, activitățile aferente realizării sarcinii, relațiile interpersonale pe orizontală și pe verticală, distribuția rolurilor și natura acestora, relațiile lider-membri, raporturile cu mediul social extern (relația in-group - out-group) ș.a. Între coezivitate și normalizare există o relație circulară de condiționare reciprocă: nevoia de coeziune implică apariția unor norme și modele, iar configurarea acestora va determina creșterea coeziunii grupale.

Pentru determinarea indicatorilor de coeziune grupală se pot folosi mai multe metode, fiecare fiind susținută de o anumită concepție teoretică privind natura forțelor de legătură dintre membri, și dintre aceștia și grup.

Pornind de la concepția sociometrică, cea mai simplă metodă constă în calcularea diferențelor dintre relațiile pozitive (de atracție) și cele negative (de respingere) care se manifestă între membrii grupului, preferințe evidențiate în urma aplicării unui chestionar sociometric. Deci, indicele de coeziune ( $I_c$ ) se va calcula astfel:  $I_c = [(n+) - (n-)] / N$ , unde  $(n+)$  este numărul de alegeri,  $(n-)$  este numărul de respingeri sociometrice, iar  $N$  este numărul de membri ai grupului. Folosind o metodă mai elaborată (D. Cristea, 1982), se poate obține un indicator de coeziune mult mai relevant, introducând diferențieri între alegerile și respingerile bilaterale și cele unilaterale. În acest caz,  $I_c$  se calculează astfel:

$I_c = [(2n^*+) + (n+) - (2n^*-) - (n-)] / N$ , unde  $n^*$  reprezintă relațiile bilaterale (de atracție sau respingere), iar  $n$  relațiile unilaterale. Ambele formule sunt normalizate, prin raportarea valorilor la numărul de membri ai grupului ( $N$ ). Prin normalizare, indicatorii devin comparabili, chiar în situația în care grupurile respective au un număr diferit de membri.

**Uniformitatea și conformismul de grup.** Unul dintre rezultatele directe ale coeziunii constă în apariția unor presiuni psihosociale care tind să uniformizeze conduitele membrilor grupului. Interacțiunile sistematice dintre persoanele care formează un grup determină apariția unor "uniformități" atitudinale și comportamentale care capătă treptat caracterul unor *norme* și *modele* cu valoare operațională și simbolică pentru apartenența la un anumit grup. Nerespectarea acestor prescripții adoptate printr-un consens tacit echivalează cu respingerea valorilor colective și este resimțită de membrii grupului ca o contestare, sau chiar ca un atac la principiile care stau la baza activității lor în comun. Reacția este proporțională cu importanța normelor care sunt încălcate, frecvența acestor încălcări și atitudinea adoptată de nonconformist la presiunile exercitate de grup. Reacția este de asemenea diferită în funcție de natura grupului, tipul sarcinii ce urmează a fi realizată în comun, gradul de constituire a culturii și tradițiilor de grup, personalitatea deviantului și împrejurările în care se produce încălcarea sau contestarea normelor, statutul formal și informal al deviantului în cadrul grupului și în afara sa, importanța simbolică a valorii care este protejată și promovată de norma încălcată, contextul social și organizațional general în care funcționează grupul ș.a.

Formarea normelor de grup se poate realiza în modalități diferite, putând fi explicate cu ajutorul următoarelor paradigme:

a) *Paradigma convergenței*, prin care se constată că atitudinile, estimările și conduitele membrilor converg către o valoare medie, mai ales în situațiile lipsite de risc și fără o presiune spre unanimitate. Este cazul estimărilor în cadrul efectului autocinetic, relevat experimental de M. Sherif (1935).

b) *Paradigma polarizării*, care evidențiază formarea normelor prin adoptarea de grup a unei variante de conduită care nu corespunde unei valori medii, aceasta având însă valența unei oportunități resimțite, mai ales în situații care presupun asumarea unui risc sau presiuni spre realizarea unui consens. Este cazul unor situații care implică dezvoltarea sau adoptarea unor raționamente care să justifice soluții sau atitudini într-un context problematic.



c) *Paradigma conformismului*, care presupune adoptarea de către membri a unei conduite majoritare, deși aceasta se află într-un dezacord flagrant cu opțiunea personală a acestora, conduită adoptată fie datorită nevoii imperioase de a fi acceptat de grup, fie datorită prestigiului virtual al unei majorități, fie datorită unei tendințe naturale de a imita un model care se bucură de o anumită prevalență numerică sau de altă natură. Situația este ilustrată de experimentul lui Asch (1956) vizând discriminarea cromatică.

d) *Paradigma inovării*, care evidențiază procesul adoptării unor norme ca efect al influenței unei minorități, care oferă variante noi de conduită, mai ales în condițiile uzurii normelor anterioare. Pentru detalieri, vezi 80, p. 305 ș.u.

În cadrul grupurilor formale există două categorii de valori, norme și modele comportamentale care au o funcție prescriptivă pentru membri: (a) o primă categorie se referă la cadrul normativ oficial pe baza căruia s-a constituit grupul, cadru formulat la nivelul organizației sau instituției sociale căreia îi aparține grupul; (b) o a doua categorie se construiește progresiv pe parcursul funcționării grupului, având un caracter spontan și informal. Raportul dintre componenta formală și cea informală a normelor de grup are o importanță majoră atât pentru desfășurarea activității de realizare a sarcinii, cât și pentru dinamica generală a proceselor psihosociale care au loc în acest context. Deși în cazul grupurilor informale, aparent nu există un cadru normativ instituțional cu valoare prescriptivă pentru comportamentul membrilor, în realitate acest sistem referențial există, fiind preluat selectiv din ansamblul valorilor, normelor și modelelor sociale specifice unui anumit spațiu cultural, existând și în acest caz o presiune pentru uniformitate și conformism.

Din perspectivă psihoindividuală conformismul este resimțit ca o garanție a acceptării de către grup, a funcționării, supraviețuirii și menținerii unității acestuia în contextul presiunilor la care este supus; implicit, conformismul creează un sentiment de securitate individuală și colectivă, realizându-se astfel una dintre funcțiile esențiale ale grupului ca sistem dinamic orientat spre realizarea unor obiective specifice.

**Deviaționismul** reprezintă tendința îndepărtării de la prescripțiile care definesc implicit comportamentul considerat "normal" de către grup, sau - mai grav - faptul negării valorilor, normelor și modelelor acceptate de grup ca având o funcție constitutivă sau reprezentativă pentru existența și activitatea sa. Deviaționismul poate îmbrăca diferite forme și grade de intensitate, începând cu simpla atitudine fantezistă a unor membri, considerată ca un capriciu nesemnificativ pentru viața de grup, până la comportamentul criminal, care atacă însăși fundamentele existenței individuale și sociale. Însă, raportul dintre deviaționism și conformism este mult mai complex și poate evolua în funcție de situație. Astfel, în măsura în care conformismul excesiv înseamnă un conservatorism care blochează orice tendință de inovare sau înnoire, deviaționismul poate îndeplini o funcție pozitivă atunci când exprimă tendințe firești de perfecționare, evoluție sau schimbare, care se pot dovedi benefice pentru destinul social al grupului. Dacă deviaționistul rămâne singur, fără ca atitudinea lui să genereze prozelitism, atunci el va fi supus unor presiuni din ce în ce mai mari, va fi izolat și - în cele din urmă - exclus. Momentul cel mai

semnificativ în acest proces de confruntare dialectică dintre conservatorism și modernism este acela în care contestatarul polarizează în jurul său mai mulți membri, devenind lider al unei mișcări de înnoire. În acest caz, contestatarul de vine reformator, prin promovarea unor noi modele și norme, în consens cu noile circumstanțe în care se găsește grupul. Odată instituite noile norme și modele, procesul natural de stabilizare va conduce la apariția unor presiuni care impun atitudini conformiste în raport cu noile referențiale morale și comportamentale ale grupului, urmând o perioadă de stabilitate în care se cristalizează noile coordonate ale vieții de grup.

Într-un sens mai general, alienarea, delincvența și criminalitatea pot fi considerate forme extreme de deviaționism, care sunt reprimite de societate în aproape toate împrejurările. Acele rare situații când acest lucru nu se întâmplă se referă la o interpretare politică a unor acțiuni violente, considerate forme de protest și modalități extreme de luptă pentru obținerea unor drepturi și eliminarea unor discriminări de ordin etnic, religios sau economic. Schimbările violente prin revoluții sunt exemple elocvente în acest sens.

**Rezistența împotriva deviaționismului** este efectul direct al conformismului, dar exprimă totodată o subtilă relație de condiționare reciprocă dintre tendințele care se manifestă în cadrul grupului, motivația membrilor și situația socială generală în care evoluează viața de grup: o atitudine care într-o anumită împrejurare poate fi considerată intolerabilă de către grup, promotorul ei putând suporta sancțiuni foarte severe, în altă împrejurare poate apărea ca o soluție oportună și dezirabilă pentru evoluția grupului, deviaționistul fiind perceput ca un erou plin de curaj, care oferă o nouă deschidere vieții colective.

Deosebit de interesant pentru viața de grup este cazul "deviaționistului tolerat", însă transferat în derizoriu ca obiect de amuzament; este vorba de realizarea unei "supape psihologice" prin care se diminuează tentațiile de manifestare nonconformistă a membrilor. În acest caz, ridicolul este folosit de grup ca armă de apărare, dar totodată și ca mijloc de divertisment, care generează un nou factor de coeziune grupală.

Trebuie observat că reacția de respingere a conduitelor deviaționiste se înscrie în sfera unui fenomen psihosocial mai larg, acela al *rezistenței la schimbare*. Pentru realizarea funcțiilor sale, în special a celor de natură psihosocială, grupul are nevoie de stabilitate și coerență. Numai în acest caz membri se pot simți în siguranță și protejați de către grup. Or, orice schimbare implică un anumit grad de neprevăzut și incertitudine, ceea ce generează anxietate, stres și nesiguranță. În consecință, este firesc ca orice schimbare, cu cât este mai amplă, să trezească sentimente de respingere și rezistență, amplificând tendințele conservatoriste.

De aceea, orice intervenție, care implică în mod firesc și anumite schimbări la nivelul unor coordonate ale vieții și activității de grup, solicită în mod necesar o etapă pregătitoare, în care să se prezinte avantajele noutăților preconizate, precum și riscurile menținerii situației anterioare. Este necesar să se realizeze anumite nuclee intra-grupale de promovare a noilor norme și modele, prin atragerea în acțiunea reformatoare a liderilor informali, precum și raportarea la modelele oferite de anumite grupuri de referință sau de prestigiu.



Unele aspecte deosebit de interesante privind dinamica constituirii microgrupurilor, acțiunea unor factori de coeziune, precum și raporturile dintre fenomenele in-group și out-group au fost evidențiate în cadrul unui experiment clasic, desfășurat de M. Sherif, în cadrul unei colonii de 24 de băieți, având un statut social omogen și un profil normal al personalității. Subiecții erau necunoscuți unii altora, iar desfășurarea experimentului în cadrul unei colonii a eliminat complet influența unor factori externi. Desfășurarea experimentului a implicat patru etape, după cum urmează.

1. În prima etapă, care a durat trei zile, băieții au desfășurat împreună diferite activități libere sau comandate, creându-se astfel posibilitatea formării unei rețele de afinități interpersonale, rețea evidențiată prin intermediul unor discuții sociometrice și a observațiilor directe.

2. În a doua etapă, băieții au fost împărțiți în două grupuri, spargându-se sistematic toate preferințele sociometrice evidențiate anterior. În cadrul celor două grupuri s-au desfășurat activități separate, care au durat cinci zile, oferindu-se astfel posibilitatea unei mai bune cunoașteri interpersonale, corelată cu acomodarea reciprocă a membrilor și distribuția unor roluri în cadrul activităților grupale. Ceea ce a condus la formarea unor noi structuri preferențiale, complet diferite de cea din prima etapă, însă și a unei structuri socio-operatorii, adecvată specificului activităților comune. Astfel, cele două grupuri se constituie ca unități psihosociale distincte, în cadrul cărora se manifestă factori specifici de coeziune și elemente de recunoaștere grupală (atribuirea spontană a unui nume comun, semnale de recunoaștere etc.), pe fondul unei distincții nete între „noi” și „ei” și a apariției unor tendințe de rivalitate. Însă, cel mai pregnant fenomen observat a fost cel al *endofiliei*, noile preferințe interpersonale manifestându-se aproape în totalitate față de membrii aceluiasi grup, în pofida afinităților manifestate anterior, în cursul primei etape.

3. În a treia etapă s-a dat curs dorinței de rivalitate, organizându-se competiții între cele două grupuri. Acest fapt a condus la apariția unui climat de tensiune, cu multe conflicte intergrupale, provocări, agresivitate și chiar injurii – tendințe manifestate mai ales la nivelul grupului învins. Apar stereotipuri agresive, prin care membrii grupului advers sunt catalogați în-corpore. Aceste fenomene negative nu au putut fi atenuate, cu toate eforturile experimentatorilor, ele având chiar tendința de a se extinde.

4. În această etapă s-au căutat diferite mijloace de a combate tensiunile intergrupale și stereotipurile agresive, fie prin desfășurarea unor acțiuni în comun, fie organizând competiții cu un al treilea grup, ceea ce nu a făcut decât să extindă sfera fenomenelor negative semnalate anterior. Singura cale care a dat rezultate pozitive a fost aceea a impunerii unei sarcini comune, a cărei rezolvare nu era posibilă decât prin colaborarea celor două grupuri. Efectul benefic astfel obținut este evidențiat și de rezultatele unui nou test sociometric, aplicat întregii colonii, care relevă că cca. 30 % dintre noile opțiuni sunt manifestate către membrii grupului advers, pe fondul atenuării sensibile a conduitelor agresive și șicanatorii.

Concluziile acestui studiu sunt deosebit de importante, prin evidențierea fenomenului *endofiliei*, semnalarea apariției spontane a unor modele competiționale intergrupale – care pot conduce la manifestarea unor tendințe agresive și șicanatorii. Totodată, se evidențiază și posibilitatea depășirii unor astfel de situații negative, prin apariția unor motivații comune și a unor obiective care nu pot fi realizate decât prin unirea forțelor și resurselor.

#### 8.4.2. Leadership-ul și fenomenele aferente conducerii.

Planificarea, coordonarea și controlul activităților reprezintă una dintre cele mai importante componente ale vieții de grup, aceasta fiind strâns legată de procesele de influență și distribuire a puterii între membri. Toate acestea sunt strâns legate de noțiunea de leadership, esențială pentru înțelegerea proceselor și fenomenelor psihosociale care au loc în cadrul microgrupurilor sociale. Problematika leadership-ului, a liderului și stilului de conducere a suscitat un număr considerabil de cercetări teoretice și experimentale, fiind una dintre temele centrale ale psihosociologiei grupurilor sociale (65; 80; 112; 137; 147; 309 ș.a.). Însă, pe fondul acestor cercetări, extrem de diversificate, se observă lipsa unei concepții metodologice riguroase, suficient de coerentă în aspectele ei generale, care să permită integrarea rezultatelor studiilor într-o concepție teoretică unitară și eficientă din punct de vedere operațional. Aflându-ne în fața unui volum considerabil de date experimentale, obținute în condiții conceptuale și metodologice foarte diferite, acestea au un caracter fragmentar, fiind necesară o selecție atentă a acelor care prezintă o suficientă relevanță practică. Aceste ambiguități se mențin deseori și la nivelul definirii unor noțiuni aferente. Astfel, în literatura de specialitate vom întâlni peste 150 de definiții date fenomenului de leadership, multe având însă multiple convergențe conceptuale.

**Definirea și caracterizarea leadership-ului.** Fiind prin excelență un fenomen de relație, leadership-ul apare în mod spontan, dar necesar, sub incidența unei serii de procese psihosociale de grup: procese cognitive-evaluative, motivațional-atitudinale, socioafective, de comunicare și influență, normativ-axiologice și funcționale, toate manifestându-se în contextul generat de activitățile aferente realizării sarcinii.

Adoptând o perspectivă operațională, prin *leadership* vom înțelege *ansamblul relațiilor intra- și inter-grupale prin intermediul cărora o persoană sau un grup de persoane influențează comportamentul de grup, dirijează, supraveghează și controlează activitățile specifice, asigurând menținerea grupului ca sistem organizat*. Implicit, leadership-ul vizează procesele și fenomenele psihosociale legate de exercitarea funcțiilor de decizie, organizare, conducere, coordonare și control în cadrul microgrupurilor sociale. Din definiția de mai sus, rezultă că leadership-ul se fundamentează în principal pe relațiile de influență din cadrul grupurilor (respectiv, structura puterii), și este strâns legat de alte câteva noțiuni adiacente: *lider, stil de conducere, persoane centrale, activitate de grup și performanță* – profesională și psihosocială.

Problematika leadership-ului implică trei aspecte esențiale, aflate într-o relație dialectică, de condiționare reciprocă:

(a) Aspectul *funcțional*, referitor la rolul pe care îl are actul conducerii în desfășurarea activităților, realizarea sarcinii și menținerea grupului ca sistem coerent, precum și la condițiile în care această funcție se poate realiza ca urmare a unui ansamblu structurat de influențe psihosociale interne și externe.

(b) Aspectul *relațional*, prin care se evidențiază raporturile interindividuale dintre *lider, persoana centrală* și ceilalți membri ai grupului în contextul exercitării funcțiilor legate de decizie, conducere și control. Se au în vedere atât relațiile formal-instituționalizate, cât și cele informale.



(c) Aspectul *aptitudinal*, referitor la capacitățile și calitățile psihoindividuale ale celor implicați în exercitarea conducerii, organizării, coordonării și controlului, atât în ceea ce privește activitatea de realizare a sarcinii, cât și celelalte activități psihosociale conexe (menținerea echilibrului intern, rezolvarea conflictelor, asigurarea coeziunii grupului, dezvoltarea relațiilor cu alte grupuri, rezolvarea problemelor membrilor, reprezentarea externă etc.).

Elementul principal al leadership-ului îl reprezintă „persoana centrală”, înțelesă în sensul dat de S. Freud acestui termen, ca „individul în jurul căruia un grup se cristalizează, și cu care ceilalți membri se identifică” (v. 107). De cele mai multe ori, persoana centrală se identifică cu *liderul* grupului, deși nu în mod necesar. În urma cercetărilor noastre rezultă că de cele mai multe ori avem de-a face cu situații mult mai complexe, constând fie în existența a doi lideri complementari („specialistul tehnic al sarcinii” și „specialistul în probleme socioafective”), fie existența unui „nucleu de influență și control”, în care mai multe „persoane centrale” exercită conducerea și controlul vieții și activității de grup, constituindu-se astfel un *subsistem de putere* în cadrul grupului (v. 65).

De altfel, în toate cazurile referitoare la grupurile formale, se manifestă fenomenul dedublării structurii de influență în două componente complementare: una preponderent formală, impusă prin desemnare de către o instanță superioară, cealaltă preponderent informală și spontană, ceea ce conduce deseori la apariția unei situații de concurență, complementaritate sau conflict dintre cele două structuri, respectiv între cei doi lideri, între lider și o altă persoană centrală, sau chiar între lider și grup. În oricare situație, leadership-ul poate fi interpretat din două perspective complementare. Astfel:

(A) *Din perspectivă funcțională*, leadership-ul are următoarele caracteristici generale, relevate în urma unei sinteze bibliografice, confirmată și de studiile și observațiile noastre pe diferite categorii de grupuri :

1. Leadership-ul este rezultatul unui *proces dinamic de relaționare* interpersonală și condiționare reciprocă între factori ținând de contextul socio-cultural, sarcină, situație, personalitatea liderului și a membrilor, precum și de sintonizarea grupului.

2. Leadership-ul este implicit și un *proces tranzacțional*, constând în schimburi de resurse între lider și membri, conforme cu structura motivațională a acestora și a grupului ca întreg (v. cap. 4.1.).

3. Leadership-ul este totodată un *proces de cooperare* între lider și membri, în virtutea motivațiilor comune legate de realizarea scopului și menținerea coeziunii grupului, ca o condiție esențială a ființării sale. Cu alte cuvinte, este un proces vectorizat, în sensul atingerii unor obiective explicite sau implicite.

4. Leadership-ul este și expresia unui *proces transformțional*, în măsura în care, datorită dinamicii sale, determină schimbări cognitive, axiologice, atitudinale, motivaționale și comportamentale, atât la nivelul membrilor, cât și la acela al grupului ca sistem coerent și unitar. (v. și D.R. Forsyth, în 80, p.334).

5. Leadership-ul reprezintă o *dimensiune centrală a vieții de grup*, condiționând în mod esențial toate celelalte procese și fenomene psihosociale: relațiile interpersonale, climatul psihosocial, conflictualitatea latentă sau manifestă, coeziunea, performanța, relațiile inter-grupale și prestigiul grupului.

(B) *Din perspectivă comportamentală*, pot fi identificate trei categorii de leadership, în funcție de orientarea prioritară pe activitatea de realizare a sarcinii, pe cea referitoare la problematica umană, psihosocială a grupului, sau pe reprezentarea grupului în exterior. Vom avea astfel fie un *leadership de relație*, fie unul *de lucru*, fie unul *de reprezentare*. Evident, de cele mai multe ori, avem de-a face cu o multitudine de situații intermediare, în care ponderea acordată celor trei problematici este semnificativă pentru configurarea unui anumit tip de leadership. Caracteristicile comportamentale ale celor trei tipuri de leadership sunt următoarele.

1. Leadership-ul *de lucru* implică conduite orientate prioritar pe realizarea optimă a sarcinilor, pe baza unui control riguros asupra comportamentelor membrilor și a diferitelor activități de natură tehnică. Acest fapt presupune o distribuție riguroasă a sarcinilor de lucru pe fiecare membru, stabilirea clară a tehnologiilor și a criteriilor de calitate, precum și gestionarea eficientă a timpului de lucru. Valoarea centrală este eficiența profesională.

2. Leadership-ul *de relație* presupune orientarea prioritară pe aspectele socio-emoționale și motivaționale ale grupului, menținerea unui climat tonic, pe fondul promovării unor relații pozitive și suportive între membri. Această orientare presupune acordarea unui sprijin emoțional permanent membrilor, venirea în întâmpinarea motivațiilor personale sau de grup, precum și menținerea unității și coeziunii grupului. Valoarea centrală este aceea a unui climat relațional și afectiv cât mai pozitiv.

3. Leadership-ul *de reprezentare* presupune orientarea prioritară asupra acțiunilor de promovare în exterior a unei imagini pozitive a grupului și a conducerii sale. Este o acțiune „de fațadă”, întâlnită deseori atunci când grupul face parte dintr-un sistem organizațional greșit conceput și condus, în cadrul căruia forma prevalează asupra conținutului. Este cazul unor instituții artificiale construite din considerente politice, deci extraprofesionale, în care activitatea principală este aceea de promovare unei imagini hipertrofiată a liderului sau a partidului din care provine. Forma artificială se substituie oricărui criteriu de eficiență. Valoarea centrală este aceea a unei imagini pozitive cu orice preț.

O anumită deficiență a diferitelor studii privind leadership-ul și tipologiile sale, este aceea că această dimensiune esențială a vieții de grup este abordată „în sine”, în afara unei concepții mai largi, de natură deterministă. Considerăm că pentru oricare proces și fenomen psihosocial există a serie de factori determinanți și condiționali, situația și contextul având un rol esențial în modul lor de configurare și manifestare. De aceea, mai important decât a constata care este profilul psihosocial al unui anumit tip de leadership este demersul de a identifica factorii care determină și condiționează apariția acestuia. Orice acțiune de intervenție optimizatoare în cadrul grupurilor sociale nu este posibilă fără acest demers preliminar.

O ultimă remarcă la aceste probleme teoretice generale privind leadership-ul este aceea referitoare la locul și rolul esențial al liderului și a stilului său de conducere în configurarea leadership-ului, adoptând însă o perspectivă dialectică, situațional-deterministă, singura care poate asigura eficiența unor acțiuni de intervenție și schimbare în cadrul diferitelor categorii de grupuri.



**Funcțiile leadership-ului, respectiv ale liderului.** În calitate de structură centrală a oricărui tip de grup, aceea care asigură funcționalitatea sistemului în raport cu obiectivele sale constitutive, leadership-ul îndeplinește o serie de funcții psihosociale, orientate pe două direcții principale: internă și externă.

a) **Funcțiile interne** (in-group), care asigură funcționalitatea grupului ca sistem coerent, orientat teleologic și vizând o serie de criterii de eficiență;

b) **Funcțiile externe** (out-group), prin care se realizează conexiunea, armonizarea și integrarea grupului cu ale elemente ale sistemului social: persoane, grupuri, organizații și instituții.

(A). **În plan intern**, leadership-ul îndeplinește trei funcții principale, aflate într-o strânsă relație de condiționare reciprocă – și anume:

(1) **Funcția socio-operatorie**: prin care se realizează coordonarea tehnică și tehnologică a activității de realizare a sarcinilor și de îndeplinire a obiectivelor conexe, legate de acestea: precizarea obiectivelor și a caracteristicilor acestora; distribuirea de roluri funcționale precise membrilor; asigurarea tehnico-materială; proiectarea, organizarea, coordonarea și controlul activităților tehnologice; distribuirea sistematică a informațiilor necesare desfășurării procesului tehnologic; găsirea unor soluții vizând corectarea unor disfuncționalități tehnice; stimularea eforturilor pentru inovarea tehnologică; menținerea relațiilor funcționale optime cu alte grupuri conexe ș.a.

(2) **Funcția socio-afectivă**: care constă în menținerea relațiilor interpersonale pozitive, crearea unui climat psihosocial favorabil și a unui moral ridicat; facilitarea contactelor afective informale; stimularea și motivarea membrilor grupului în scopul obținerii unor performanțe superioare, dar și de satisfacere a unor nevoi personale; rezolvarea unor probleme personale, extragrupale ale membrilor grupului ș.a.

(3) **Funcția de gestionare și de intervenție** optimizatoare în cadrul proceselor și fenomenelor psihosociale generale, aferente funcționării grupului ca sistem: asigurarea coeziunii și stabilității grupului; prevenirea, gestionarea și rezolvarea situațiilor conflictuale; reorientări strategice privind obiectivele generale ale grupului, din punct de vedere profesional și psihosocial; generarea și menținerea unei *culturi de grup* de calitate.

(B) **În plan extern**, leadership-ul îndeplinește două funcții principale, în strânsă legătură cu relațiile necesare ale grupului cu mediul său social:

(1) **Funcția de reprezentare**, prin care se proiectează în exterior imaginea grupului valorizată din punct de vedere profesional, social și cultural. Prin intermediul acestei funcții, liderul personifică grupul, devenind un simbol social al acestuia și condiționându-i astfel recunoașterea și prestigiul. Personalitatea liderului și stilul său de conducere influențează semnificativ funcția sa de reprezentare socială a grupului, condiționând modul cum este perceput, interpretat și valorizat în exterior.

(2) **Funcția de racordare și integrare** a grupului în cadrul unor structuri sociale mai largi. Poate fi vorba de alte grupuri cu care se află în relații de colaborare profesională, organizații de diferite tipuri ș.a. Este o funcție importantă, care condiționează schimburile materiale, informaționale și culturale cu mediul social extern, fără de care grupul nu poate ființa.

**Tipurile principale de leadership.** Constituirea și funcționarea sistemului de putere și de influență în cadrul grupului (deci a leadership-ului) se pot realiza în moduri destul de diferite, în funcție de o multitudine de factori determinanți, la care ne vom referii ulterior. Se pot identifica totuși câteva modele generale de leadership, în funcție de următoarele criterii.

(a) **În funcție de factorul preponderent** în jurul căruia se structurează și se centrează activitatea de conducere, leadership-urile pot fi:

- **Centrate pe sarcină**, în care activitatea de realizare a acesteia la nivelul cel mai înalt de eficiență și calitate fiind elementul determinant, căruia i se subordonează toate celelalte aspecte ale vieții de grup. Deci: „performanță profesională în primul rând și cu orice preț”.
- **Centrate pe persoană**, în care principalele eforturi ale sistemului de putere sunt orientate prioritar pentru promovarea imaginii și prestigiului liderului, ajungându-se până la un adevărat „cult al personalității”. Deci: „liderul este principala rațiune de a exista a grupului”.
- **Centrate pe grup**, în care menținerea unității și coeziunii grupului se constituie ca elementul determinant al modului cum se structurează și se orientează activitatea de conducere. Deci: „unitatea psihologică indisolubilă a grupului înainte de orice”.
- **Centrate pe membri**, prin care se vizează în primul rând satisfacerea motivațiilor individuale ale membrilor, grupul constituindu-se astfel ca un simplu cadru necesar în care se poate realiza acest lucru. Deci: „interesele membrilor ca persoane au prioritate absolută”.
- **Amorfe**, în cadrul cărora nu există o orientare coerentă și stabilă în sensul unei anumite priorități, aceasta variind în funcție de conjuncturi și de diferiți factori aleatori. Deci: „grupul în bătaia vânturilor”.

(b) **În funcție de modul cum se exercită puterea** și cum se iau deciziile, putem identifica următoarele tipuri principale de leadership:

- **Autoritare**, în care deciziile și toate măsurile sunt luate de lider, fără să consulte sau să informeze membrii grupului, fără să transfere nimic din atributele puterii, însă și fără să-și asume responsabilitățile aferente măsurilor luate. Deci: „grupul sunt eu!”.
- **Democrate**, presupunând consultarea și informarea membrilor asupra deciziilor și acțiunilor întreprinse, însă liderul asumându-și totodată responsabilitatea măsurilor adoptate. Deci: „consult și informez, însă eu decid și răspund”.
- **Participative**, în care deciziile și diferitele măsuri se iau în urma implicării deliberative a tuturor membrilor, grupul ca totalitate asumându-și și responsabilitățile aferente; liderul va îndeplini un rol de moderator, coordonând după aceea activitățile prin care se îndeplinesc deciziile luate de grup. „Deci: „grupul decide prin deliberare, dar și răspunde în totalitate”.
- **Nonimplicative**, în care nu se manifestă consecvent un anumit centru de putere și de luare a deciziilor, ceea ce implică o slabă structurare a relațiilor de putere și influență în grup, în condițiile unui lider foarte puțin implicat în activitatea de conducere. Deci: „totul la voia întâmplării”.





**Liderul și stilul său de conducere.** După cum s-a arătat, microgrupurile sociale pot fi văzute ca sisteme complexe cu autoreglare, comportând o serie de subsisteme relaționare - respectiv structurile subiacente. Printre acestea se află și subsistemul relațional aferent conducerii și coordonării activităților de grup, respectiv exercitarea puterii în grup. Acest subsistem este numit în mod curent leadership, acesta configurându-se în principal în jurul liderului.

În cadrul unei definiții clasice, *prin lider vom înțelege persoana care are un rol central în activitatea de conducere și reprezentare a grupului*. Aceasta implică o serie de acțiuni specifice: luarea deciziilor, planificare, organizare, coordonare, control, negociere, reprezentare ș.a. Cu alte cuvinte, liderul este cel în jurul căruia se configurează structura de putere a grupului, precum și toate celelalte structuri: socioafectivă, de comunicație și de influență, motivațional-atitudinală și normativ-axiologică - toate acestea pe fondul activității principale de realizare a sarcinii, respectiv atingerea scopurilor grupului.

Problematica liderului trebuie abordată din mai multe perspective complementare:

a) *statutul formal și informal* pe care îl deține în structura de putere a grupului și organizației (instituției) din care face parte;

b) *funcțiile* profesionale, psihosociale și de reprezentare îndeplinite de lider în cadrul activităților specifice grupului;

c) *liderul ca persoană*, având o anumită personalitate și un set determinat de aptitudini psihosociale, intelectuale și profesionale;

d) *stilul de conducere*, înțeles ca maniera particulară în care liderul își configurează rolul și își îndeplinește funcțiile aferente poziției sale. Este o structură relațională specifică, prin intermediul căreia se coordonează și se controlează activitatea grupului de către un anumit lider, aflat într-o anumită situație psihosocială și având de realizat o anumită sarcină.

În baza considerațiilor teoretice anterioare privind interacțiunea nivelurilor structurii sociale, trebuie remarcat faptul că particularitățile relației de conducere nu derivă univoc din specificul interacțiunilor intra-grupale; multe dintre atributele și trăsăturile leadership-ului rezultă din natura influențelor socioculturale externe, în special a celor ținând de un anumit sistem social și cultural, de o anumită "cultură organizațională", precum și din particularitățile organizației sau instituției din care face parte grupul respectiv (v. 65). Sistemul politic din spațiul respectiv, tipul și caracteristicile organizației, structurile ierarhice ale acesteia, modul de exercitare a autorității de către nivelurile ierarhice superioare, natura mecanismelor de "delegare a puterii" ș.a. vor influența într-o măsură considerabilă comportamentul real al liderului aflat în situația de conducere. În consecință, apreciem că stilul de conducere adoptat de lider va reflecta într-un mod sintetic atât determinările de ordin exterior, cât și particularitățile personalității liderului și cele ale structurii grupului ca atare (*sintalitatea*, ca profil psihosocial al acestuia).

Trebuie făcută însă și o anumită distincție între *tipologia leadership-ului* - prezentată mai sus - și *stilul de conducere* al liderului. De exemplu, în cadrul unui sistem politic totalitar, în cele mai multe organizații se adoptă un

leadership de tip autoritar, dar în cadrul acestui model general de exercitare a puterii în grup, liderul poate adopta un anumit stil de conducere, cu anumite variații în cadrul modelului general al leadership-ului, în funcție de condițiile particulare și situația în care se află grupul, structura personalității liderului, natura sarcinii ș.a.

**Stilul de conducere** reprezintă sintetic *modul relativ stabil și specific al unui lider de a-și exercita atribuțiile de organizare, coordonare și control a activităților interne, cele de reprezentare a grupului în exterior, precum și modalitățile caracteristice de raportare la diferitele aspecte ale vieții de grup*. Stilul de conducere se structurează în zona de interferență a mai multor categorii de factori: socioculturali, organizaționali, psihosociali de grup, psihoindividuali și circumstanțial-situaționali.

Pornind de la tipologia leadership-urilor prezentată mai sus, înțelegem ca sisteme de relații eferente exercitării puterii și influenței în grup, se poate stabili și o tipologie a liderilor, care este deosebit de diversă în literatura de specialitate, având în vedere în primul rând personalitatea acestora.

Astfel, M. Weber identifică trei tipuri principale de lider: a) liderul *carismatic*, considerat ca o persoană infailibilă și a cărei autoritate derivă din farmecul și calitățile sale remarcabile; b) liderul *tradițional*, care îmbină tendințele autoritare cu cele paternalist-protectoare; c) liderul *democrat*, care își construiește poziția pe baze raționale și consultative.

J. Maisonneuve propune o tipologie mai nuanțată, susținută de o intensă activitate de studiere a microgrupurilor, după cum urmează: a) liderul *autoritar*, care controlează nemijlocit și discreționar activitățile, folosind arbitrar presiunile sau recompensele, dar care poate să îmbine atitudinea autocratică cu cea paternalistă; b) liderul *cooperativ*, care preferă să-și asocieze membrii în activitatea de conducere, chiar dacă nu în toate aspectele acesteia; c) liderul *manevrist*, care preferă un control indirect, discret și chiar manipulativ asupra membrilor grupului; d) liderul *elucidator*, care urmărește antrenarea grupului în activitatea de luare a deciziilor, rezervându-și în principal rolul de catalizator și de direcționare a eforturilor membrilor; e) liderul *laissez-faire*, caracterizat prin neimplicare sau demisie voluntară din statutul pe care îl deține, transferând astfel grupului inițiativele și acțiunile de coordonare a membrilor.

Din perspectiva unei abordări psihanalitice, F. Redl identifică zece categorii de „persoane centrale”, în jurul cărora se structurează procesele psihosociale de grup, liderul fiind considerat numai unul dintre aceste tipuri. Adoptând această perspectivă, liderul poate fi considerat fie obiect al identificării și iubirii colective, fie obiect al unor porniri agresive, fie ca element de suport și susținere psihologică a membrilor (vezi subcapitolul 8.3.1).

După cum se observă, aceste tipologii au în vedere în principal o anumită structură a personalității liderilor, care îi determină să adopte un anumit stil de conducere. Însă, pentru o analiză mai nuanțată, abordarea problematicii stilului de conducere trebuie să se facă din perspectiva unor condiționări multiple, în cadrul cărora structura personalității reprezintă numai una dintre acestea. Deci, stilul de conducere este rezultatul sintetic al acțiunii unui ansamblu de factori determinanți, care acționează într-o strânsă interdependență.



În ceea ce privește aspectele operaționale ale caracterizării stilului de conducere, remarcăm că există foarte multe concepții referitoare la natura dimensiunilor care definesc și structurează stilul de conducere al unui lider. Astfel, K. Lewin, R. Lippitt și R.K. White (1938) disting trei tipuri ale stilului de conducere, autoritar, democrat și permisiv, având în vedere practic un singur criteriu: acela al concentrării puterii de decizie și de exercitare a autorității. Acest reduționism conceptual conduce la irelevanța unor cercetări privind corelația dintre cele trei stiluri și eficiența activității; rezultatele contradictorii demonstrează existența și a altor dimensiuni sau factori care condiționează eficiența comportamentului de conducere și care nu au fost luate în considerare (v. și 13; 65; 176; 198; 201; 292; 312 ș.a.).

Cercetătorii amintiți au urmărit, pe lângă identificarea unor tipuri generale de stiluri de conducere, și influența acestora asupra unor aspecte importante ale vieții de grup: performanța, climatul psihosocial, relațiile dintre liderul care practică un anumit stil de conducere și membrii grupului. Rezultatele cercetărilor pot fi sintetizate astfel:

**Stilul autoritar:** Se caracterizează prin concentrarea puterii de decizie și control în mâna liderului. Acesta ia singur decizii și măsuri, sancționează sau recompensează după propriile sale opinii, fără să se consulte cu membrii grupului și fără să țină cont de părerea lor. Într-o asemenea situație climatul psihosocial este apăsător și tensionat, dar conflictele se păstrează într-o stare latentă, datorită controlului dur exercitat de lider. Performanțele sunt mediocre, deși în anumite tipuri de sarcini acestea pot fi chiar bune. Relațiile dintre lider și membrii grupului sunt tensionate, însă acestea nu se obiectivează în conflicte deschise, datorită sentimentului de teamă față de repercursiuni.

**Stilul democrat:** Se bazează pe raporturi de colaborare și încredere între lider și membrii grupului. Liderul ia decizii și măsuri în urma consultării unor membrii, însă își păstrează prerogativele de conducător care își asumă responsabilitățile ce derivă din poziția sa. Într-un asemenea caz climatul psihosocial este tonic și destins, iar relațiile lider-membri sunt cordiale, fără a fi intime. Performanța este superioară, iar numărul conflictelor este foarte scăzut, rezolvarea acestora realizându-se cu ușurință, datorită stimulării unei comunicări interpersonale directe și libere în cadrul grupului.

**Stilul permisiv (laissez-faire):** Se caracterizează prin faptul că liderul își abandonează într-o măsură mai mare sau mai mică responsabilitățile și funcțiile sale, lăsând ca activitatea grupului să se desfășoare de la sine. În acest context performanțele sunt foarte scăzute, climatul este deosebit de nefavorabil, cu numeroase conflicte între membri și între aceștia și lider, care este făcut răspunzător pentru eșecurile înregistrate și situațiile nefavorabile create pe fondul lipsei unei coordonări eficiente și a derobării de răspundere.

Trebuie remarcat faptul că situațiile concrete oferă foarte puține exemple în care aceste tipuri de stiluri de conducere să se aple în stare pură, de cele mai multe ori întâlnind profiluri mixte ale comportamentului unui lider.

Un alt autor, Abraham Korman, consideră că dimensiunile de bază ale stilului de conducere sunt: a) considerația, adică încrederea reciprocă prin care se caracterizează relațiile dintre lider și membrii grupului; b) structura inițiativei, care reflectă posibilitatea liderului de a delimita și structura rolul propriu și pe cel al subordonaților, în vederea realizării obiectivelor grupului.

După cum se observă, aceste dimensiuni ar corespunde mai degrabă celor două funcții principale pe care trebuie să le îndeplinească liderul: asigurarea *sinergiei de menținere* și a *sinergiei de eficiență*.

D.G. Bowers și S.E. Seashore introduc, pe lângă cele două dimensiuni menționate mai sus, încă două: c) capacitatea liderului de a reliefa sarcina, în sensul intensificării motivației grupului spre o mai bună activitate, corelată cu bună delimitare a obiectivelor particulare care conduc la realizarea globală a sarcinii; d) sensibilitatea, înțeleasă ca o receptivitate a conducătorului față de relațiile și presiunile sociale din cadrul sau din afara grupului. În ambele cazuri se remarcă intuitivitatea și nespecificitatea caracteristicilor aduse în discuție, precum și dificultatea operaționalizării conceptelor respective.

Elemente deosebit de importante pentru precizarea dimensiunilor stilului de conducere găsim în concepția lui F.E. Fieller. Autorul deosebește, în primul rând, două stiluri de conducere după criteriul *directivității*: a) conducere *directivă*, în care liderul împarte cu precizie sarcinile și responsabilitățile, urmărind îndeaproape realizarea lor și intervenind activ în desfășurarea activității; b) conducere *nondirectivă*, în care liderul acordă o largă autonomie subalternilor, cu care își împarte prerogativele de planificare și control asupra realizării sarcinilor. Fiecare dintre aceste stiluri implică trei dimensiuni care exprimă nu atât maniera personală de conducere a liderilor, cât tipurile de determinări intra- și extra-grupale care fac ca liderul să adopte o anumită manieră de conducere. Dimensiunile invocate sunt: 1) relațiile dintre conducător și membrii grupului; 2) tipul sarcinii; 3) autoritatea cu care investit statutul liderului. În mod evident, stilurile de conducere se structurează diferit în funcție de aceste variabile. De exemplu, sarcinile nestructurate fac dificil actul de conducere, deoarece nici liderul și nici membrii grupului nu știu exact ce au de făcut; de asemenea, o poziție puternică oferă alte valențe de coordonare și control decât una slabă, cu investiții reduse de autoritate.

Abordând structura stilului de conducere într-o manieră preponderent descriptivă, un grup de cercetători români evidențiază 13 variabile ale acestuia, dintre care amintim: 1) stilul de luare a deciziilor; 2) capacitatea profesională a liderului; 3) orientarea prioritară spre interesele personale, cele ale colaboratorilor sau cele ale organizației; 4) încrederea subalternilor în lider; 5) tipul de sancțiuni sau stimulente folosite; 6) gradul de autonomie acordat subalternilor; 7) gradul perceput de adecvare a deciziilor; 8) tehnici psihologice folosite în activitatea de conducere ș.a.

Mergând pe aceeași direcție metodologică, C. Zamfir identifică - utilizând tehnica analizei factoriale - 10 factori-structură ai stilului de conducere: 1) capacitatea profesională; 2) exigența în muncă; 3) capacitatea organizatorică; 4) exemplaritatea în muncă; 5) ajutorarea în activitate; 6) aprecierea muncii; 7) receptivitatea față de opiniile altora; 8) stimularea schimbului de opinii; 9) încurajarea discuțiilor; 10) centrarea pe om (v. 303). După cum se poate observa, acești factori reprezintă calități ale liderului așa cum apar ele în situația de conducere; având un caracter omogen, factorii amintiți se pot constitui cu ușurință într-un profil psihoindividual al liderului, însă nu pot oferi o imagine sintetică asupra stilului de conducere ca atare, aflat sub multiple determinații.



În concluzie, se poate constata că deși există numeroase studii privind structura stilului de conducere, factorii evidențiați au un mare grad de eterogenitate, relevanța lor fiind foarte diferită de la un autor la altul. De asemenea, nu sunt evidențiate toate categoriile de factori determinanți care acționează, de cele mai multe ori fenomenul fiind considerat în sine, fără conexiuni cauzale cu particularitățile mediului social extern, caracteristicile grupului și natura activității desfășurate.

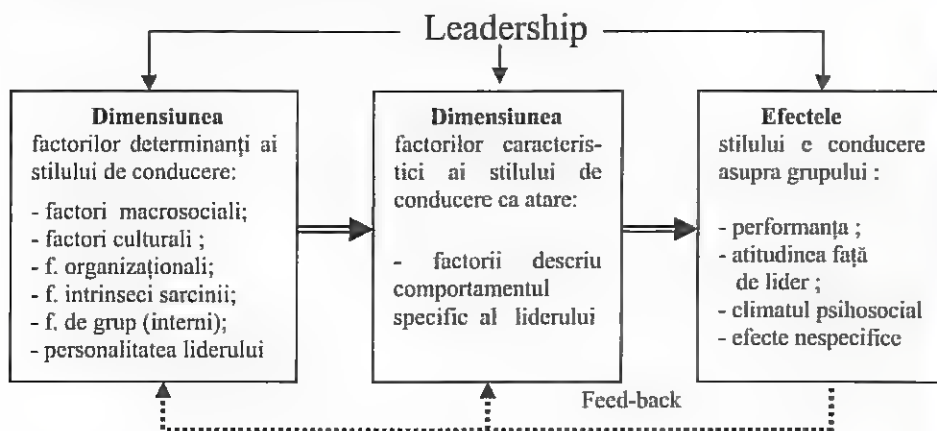
Abordarea sistemică a proceselor și fenomenelor psihosociale de grup oferă o bază conceptual-metodologică deosebit de eficientă pentru analiza stilului de conducere. Pe această cale, pot fi identificate trei categorii de variabile prin intermediul cărora poate fi operaționalizat conceptul "stil de conducere":

a) variabilele care exprimă condiționările externe și interne ale fenomenului de conducere, respectiv *dimensiunea factorilor determinanți*;

b) variabilele care descriu comportamentul de conducere al liderului, respectiv *dimensiunea factorilor caracteristici stilului de conducere ca atare*;

c) variabilele care descriu efectele stilului de conducere asupra grupului ca întreg, respectiv *dimensiunea efectelor conducerii*.

Studiile experimentale întâlnite în literatura de specialitate oferă o bogată gamă de factori care aparțin celor trei dimensiuni, însă diferențierea lor funcțională este esențială pentru înțelegerea sistemică a fenomenelor psihosociale legate de activitatea de conducere. Sintetizând aceste observații, precum și rezultatele unor cercetări personale, am elaborat un model general al leadership-ului, având la bază o concepție deterministă și situațională. Modelul s-a dovedit deosebit de eficient în activitatea practică de diagnosticare și optimizare a activității în diferite tipuri de microgrupuri: industriale, militare, studențești ș.a. (v. 65, p. 82 ș.u).



Schema 8.4.

Pe baza principiului construirii progresive a spațiului operațional, fiecare categorie de factori poate fi îmbogățită și nuanțată, fără ca modelul general să fie afectat. De asemenea, prin intermediul unor cercetări concrete se pot determina coeficienții de pondere pe care fiecare factor îl are asupra fenomenului studiat, pondere care depinde la rândul său de o altă serie de factori.

După cum se observă, modelul are un caracter determinist și situațional, cuprinzând în structura sa trei dimensiuni, respectiv trei categorii de factori cu semnificații distincte: a) *factori determinanți* ai stilului de conducere și ai relațiilor din câmpul exercitării autorității - și care influențează sau condiționează adoptarea unui anumit stil de conducere de către lider; b) *factorii care dau profilul stilului de conducere* practicat de lider; c) factorii care reflectă percepția subiectivă a stilului de conducere de către membrii grupului și efectele profesionale și psihosociale ale acestuia.

(a) *Factorii determinanți ai stilului de conducere* pot fi: 1) *extragrupali* (modelele socioculturale care structurează formal sau informal activitatea grupului, sistemul politic și economic din respectivul spațiu social, măsura investiției liderului cu autoritate și autonomia care i se acordă de către un for supraordonat, situații conjuncturale ș.a.); 2) *referitori la sarcină* (natura și importanța acesteia din punct de vedere social, gradul de structurare, dificultatea și ponderea sa în cadrul obiectivelor generale ale organizației etc.); 3) *intragrupali* (referitori la natura și sintalitatea grupului, personalitatea liderului, competența profesională a liderului și a membrilor ș.a.). Astfel:

- *Puterea poziției* : exprimă gradul de investire cu autoritate a liderului de către nivelul ierarhic superior, precum și autonomia care i se acordă, sau pe care o obține, în exercitarea puterii specifice statutului său.
- *Sursa autorității liderului*: este un factor determinant esențial, care va condiționa credibilitatea, prestigiul și capacitatea liderului de a conduce grupul. Sursa autorității poate fi simpla investire formală de o instanță superioară, competența profesională sau competența interpersonală, respectiv inteligența socială pe care o posedă.
- *Importanța activității* : exprimă responsabilitatea care derivă din natura activității și a modului de realizare a acesteia, în contextul obiectivelor generale ale societății sau organizației din care eventual face parte.
- *Gradul de structurare a sarcinii*: reflectă măsura în care sarcina este precis definită sau algoritmicizată (în cazul sarcinilor înalt structurate) sau - dimpotrivă - presupune o elaborare continuă a modului de rezolvare, prin inițiativă și creativitate personală, în cazul sarcinilor slab structurate.
- *Compoziția socială și profesională grupului*: se referă la omogenitatea colectivului din punct de vedere al vârstei, sexului, nivelului de calificare, experienței profesionale și sociale, culturii, statutului social extern etc.
- *Tradiția grupului* : se referă la gradul de structurare a valorilor și normelor de grup, precum și a modelelor organizatorice, atitudinale și comportamentale prin intermediul cărora grupul își reglează viața internă. Tradiția - constituită în timp - este o dimensiune importantă a culturii de grup, care este rezultatul unui nivel superior de integrare a membrilor într-o colectivitate, dar și efectul unei maturizări spirituale a grupului ca întreg.
- *Gradul de structurare a culturii sociale sau organizaționale* : implică prezența și forța de influențare a unor valori și modele comportamentale și relaționale, elaborate extragrupal, în cadrul mediului social sau organizațional, capabile să modeleze și comportamentele grupurilor care aparțin respectivului spațiu.



- *Competența profesională și interpersonală a liderului*: exprimă capacitatea acestuia de a organiza activitatea și de a rezolva problemele tehnice, tehnologice și psihosociale care se ivesc în procesul îndeplinirii sarcinii.
- *Trăsături de personalitate, în special cele temperamentale-caracteriale ale liderului*: se referă la acele însușiri generale ale personalității care marchează semnificativ și relativ stabil comportamentul liderului în cursul exercitării activității sale (inteligentă generală și socială, temperament, trăsături caracteriale dominante, trăsături accentuate ale personalității, stil și flexibilitatea relațională, rezistența la stres, etc.).
- *Statutul social extragrupal al liderului*: este un factor care influențează prestigiul, sau eventual aura de care liderul poate beneficia, augmentându-i autoritatea sau diminuând-o – după caz. Aici se are în vedere atât apartenența la alte grupuri de referință sau de putere, statutul material, elemente semnificative ale istoriei personale ș.a.

(b) *Factorii caracteristici ai stilului de conducere*: evidențiază acele "invariante" comportamentale și relaționale ale liderului, specifice unei anumite situații de conducere (un anumit grup, anumiți factori determinanți, o anumită sarcină, o situație socială dată etc.). Factorii cei mai semnificativi din această categorie sunt următorii:

- *Autoritarismul*: reprezintă gradul de concentrare a puterii de către lider și modalitatea de luare a deciziilor și măsurilor privind diferite aspecte ale vieții de grup; este factorul care, de multe ori, este luat în sine pentru caracterizarea unui anumit stil de conducere.
- *Directivitatea*: reflectă atitudinea liderului în situațiile problematice pe care le ridică activitatea de realizare a sarcinii, din punct de vedere al sugestiilor, indicațiilor tehnice și soluțiile oferite celor implicați nemijlocit în activitate: din acest punct de vedere, liderul poate fi directiv sau nondirectiv, comportament determinat în mare măsură de competența sa profesională.
- *Direcții prioritare de manifestare a autorității*: exprimă domeniile vieții de grup în care liderul se implică cu preponderență (proiectare, planificare, organizare, coordonare, control, motivare, negociere, reprezentare).
- *Stil atribuțional*: exprimă modul cum liderul își asumă sau divide sau transferă atribuțiile conforme statutului său. Din această perspectivă, stilul poate fi concentrat (când liderul își asumă atât atribuțiile, cât și răspunderile; dedublat (asumarea atribuțiilor, fără asumarea și a răspunderilor; delegat (transferă anumite atribuții, precum și răspunderile aferente); dezimplit (când nu își asumă nici atribuțiile nici răspunderile aferente statutului său).
- *Relațiile lider-membrii*: exprimă tipul general de relații informale pe care liderul le promovează în raporturile sale cu subalternii; acestea pot avea fie un caracter informal (relații apropiate, calde, prietenești, cu implicare emoțională), fie un caracter formal (distanțe, reci, impersonale, centrate excesiv numai pe problemele tehnice ale activității). Această caracteristică poate fi corelată semnificativ cu o altă, aceea a stilului relațional al liderului, manifestat pe orizontală și pe verticală.

- *Orientarea prioritară a liderului în raport cu problemele grupului*: se referă la prioritatea și ponderea pe care liderul o acordă fie problemelor și intereselor organizației în raport cu cele ale grupului și membrilor săi, fie celor care țin de interesele membrilor; totul pe fondul necesității obiective de a obține performanță profesională, dar și a cerinței principale de a armoniza interesele organizației cu cele ale membrilor grupului.
- *Tehnici personale de conducere a activității de grup*: se referă la mijloacele pe care liderul le folosește în coordonarea activității și îndeplinirea responsabilităților ce îi revin (persuasiune, motivare, presiune psihologică, negociere, sprijin emoțional, protecție ș.a.).

(c) *Factorii percepției subiective a stilului de conducere al liderului de către membrii grupului*, precum și a efectele acestuia asupra proceselor de grup. Din cadrul acestei categorii, cei mai importanți factori sunt următorii:

- *Statutul sociometric al liderului*: exprimă poziția conducătorului în structura sociometrică a grupului, prin intermediul indicelui statutului sociometric (alegerile și respingerile socioafective pe care le suscită liderul printre membrii grupului). Este un indicator al faptului dacă liderul formal este – și în ce măsură – și liderul informal al grupului.
- *Gradul de încredere în lider*: măsura în care membrii îl creditează pe lider în ceea ce privește capacitatea acestuia de a coordona eficient și competent activitatea grupului în vederea realizării sarcinii sale și de a asigura coeziune, protecție și expectanțe pozitive. Este un factor condiționat de competența dovedită a liderului, implicarea acestuia în rezolvarea problemelor existențiale ale grupului, promptitudinea și adecvarea măsurilor luate, asumarea răspunderii pentru măsurile luate ș.a.
- *Climatul psihosocial din cadrul grupului*: este un indicator sintetic, deosebit de relevant, condiționat în mare parte de stilul de conducere practicat de lider; are un important caracter de feed-back.
- *Moralul grupului*: exprimă gradul de încredere a grupului în viitorul său profesional, material și social.
- *Performanța profesională și socială a grupului*: exprimă sintetic funcționalitatea grupului ca sistem, precum și utilitatea socială a acestuia.
- *Prestigiul extragrupal al liderului*: reflectă măsura în care stilul de conducere și performanțele liderului sunt apreciate și valorizate ca model în exterior, condiționând astfel și modul cum grupul este valorizat social.
- *Prestigiul social și organizațional al grupului*: este un factor care este corelativ celui precedent, reflectând în ce măsură stilul de conducere practicat de lider valorizează și grupul ca întreg, influențându-i prestigiul extern și statutul său organizațional sau social.

După cum de observă, modelul propus mai sus relevă complexitatea relațiilor și condiționărilor care apar între diferite categorii de factori interni și externi, precum și modul cum aceștia influențează procesele și fenomenele psihosociale de grup. Acesta mai prezintă și avantajul că poate fi îmbogățit și nuanțat pe baza unor noi cercetări, factorii relevați pe această cale putând fi integrați într-una dintre cele trei categorii.



Pentru elaborarea unui model operațional, cu valențe diagnostice, fiecare factor poate fi apreciat pe o scală cu cinci valori, în funcție de ponderea sa în configurarea fenomenului: 1 = factor cu o pondere redusă, foarte puțin semnificativ; 5 = factor cu o pondere foarte mare, extrem de semnificativ.

Prezentăm mai jos, pentru exemplificare, rezultatele unui studiu de evaluare și diagnosticare a situației dintr-un grup industrial, care ridică unele probleme legate de climat, moral și performanță profesională.

Factorii determinanți ai stilului de conducere	Valoare				
	1	2	3	4	5
Resursele autorității liderului : investirea formală, competența profesional-organizatorică, competența interpersonală)					
Puterea poziției ocupate de lider în structura organizației					
Importanța activității desfășurate de grup					
Complexitatea sarcinii și gradul său de structurare					
Compoziția socială și profesională a grupului					
Tradiția grupului (respectiv, vechimea acestuia)					
Gradul de structurare a culturii organizaționale					
Competența profesională a liderului					
Trăsături accentuate ale personalității liderului					
Inteligența socială (emoțională) a liderului					
Statutul social extragrupal al liderului					
Particularități ale spațiului socio-cultural și economic în care activează grupul sau organizația din care face parte.					
<b>Factorii specifici ai stilului de conducere</b>					
Autoritarismul : gradul de concentrare a puterii					
Stilul atribuțional ; concentrat, dedublat, delegat, dezimplicat					
Directivitatea în activitatea de rezolvare a sarcinii					
Direcții prioritare de manifestare a autorității liderului:					
planificare, coordonare, control, motivare, reprezentare ș.a.					
Stil relațional (pe orizontală și pe verticală)					
Prevalența acordată interesului grupului sau organizației					
Tehnici personale de conducere					
<b>Efectele stilului de conducere practicat de lider</b>					
Statutul sociometric al liderului					
Gradul de încredere în lider					
Climatul psihosocial în cadrul grupului					
Moralul grupului (încredere în perspectivele sale profesionale)					
Performanța profesională a grupului					
Prestigiul extragrupal al liderului					
Prestigiul organizațional al grupului					

Problema pe care o ridică acest grup este aceea a unei relative discrepanțe între factorii pozitivi, care ar fi trebuit să determine performanțe superioare, pe de o parte, și moralul scăzut al grupului, pe fondul unor rezultate profesionale mediocre, pe de altă parte. Se observă statutul sociometric scăzut al liderului, în ciuda calităților sale personale. Explicația a fost găsită în centrarea preponderentă a liderului pe interesele organizației, precum și existența unui lider informal, cu interese divergente. O altă cauză a fost identificată în existența unor proiecte de reorganizare a secției, fără o informare adecvată a personalului asupra motivațiilor și consecințelor acestor schimbări preconizate.

Concluzia majorității studiilor contemporane privind problematica liderilor, converg spre ideea că nu există un model universal de lider eficient, capabil să obțină performanțe superioare în orice situație și aflați la conducerea oricărui tip de grup. Dimpotrivă, fără să se nege importanța calităților personale, se consideră că eficiența unui lider este condiționată într-o măsură considerabilă de *situație*. În baza a numeroase observații directe am putut constata că una și aceeași persoană, putea obține rezultate remarcabile la conducerea unor grupuri aflate într-o anumită situație, pe câtă vreme într-o altă situație performanțele erau cel mult modeste. De altfel, contextul este cel care marchează cel mai semnificativ mai toate aspectele vieții individuale și de grup.

*Situația socială, profesională și psihosocială este cea care condiționează în cea mai mare măsură performanța unui lider, care trebuie să posede însă și o serie de calități personale: unele cu un caracter general (inteligența socială, flexibilitatea ideatică, inteligența generală, echilibru emoțional – de exemplu), iar unele cu un caracter particular, ținând de natura grupului și a activităților aferente realizării sarcinilor.*

Corelațiile întâlnite între factorii determinanți, factorii caracteristici ai stilului de conducere și cei ai percepției subiective a liderului sunt de cele mai multe ori deosebit de complexe, cu efecte pregnante asupra vieții de grup.

Astfel, s-a constatat că *puterea poziției* determină în mare măsură autoritarismul, o autonomie redusă în exercitarea autorității determinând un autoritarism redus, în timp ce un înalt grad de autonomie și putere a poziției accentuează semnificativ autoritarismul.

O importanță deosebită a activității desfășurate impune un grad mai înalt de *directivitate*, mai ales dacă sarcina este și slab structurată, situație în care liderul este bine perceput, chiar dacă manifestă un autoritarism care în alte condiții ar fi dezagreat de membrii grupului; simetric, o sarcină neimportantă și bine structurată face inacceptabil un stil de conducere autoritar și directiv, care apare ca abuziv și arbitrar, fără justificări de ordin funcțional.

*Competența profesională* corelează pozitiv cu directivitatea, liderii incompetenți fiind de regulă nondirectivi, cu relații distante față de membrii grupului și cu o atitudine autoritară și rigidă, adoptată ca modalitate de mascare a incapacităților profesionale și sociale. Cei mai contestați și impopulari lideri sunt cei incompetenți, autoritari și nondirectivi, care practică "distanțarea statutară" față de subalterni, ca mijloc inadecvat de pseudovalorizare.

Un grup *omogen* și cu trăsături socioprofesionale de același ordin cu cele ale liderului solicită relații apropiate și informale între lider și membrii grupului, atitudine total contraindicată atunci când grupul este neomogen, cu o mare distanță socială lider-membri. Grupul mixt, format din bărbați și femei solicită o atitudine mult mai atentă a liderului, în ceea ce privește vocabularul și modul de comportare, decât în situația unui grup omogen din acest punct de vedere.

Un grup cu o *tradiție* îndelungată solicită un stil de conducere atent elaborat și permisiv, în special în ceea ce privește modelele comportamentale "consacrate", ceea ce în cazul unor grupuri recent constituite nu se impune, oferind un mai mare spațiu de mișcare inițiativelor liderului, atât în ceea ce privește luarea unor decizii, cât și în orientarea generală a vieții de grup.

*Tipul temperamental* al liderului își pune puternic amprenta asupra stilului comportamental al acestuia, colericii fiind din acest punct de vedere plasați în



opoziție cu flegmaticii. Un comportament mult prea vulcanic, energic și neuniform este greu de acceptat, în raport cu un comportament de conducere constant și previzibil, desfășurat cu o dinamică moderată.

În ceea ce privește factorii percepției subiective, statutul sociometric și gradul de încredere în lider, aceștia se află într-un raport de complementaritate: unui lideri întâlniți în situații concrete au un statut socioafectiv foarte înalt, fiind chiar iubiți de subalterni datorită relațiilor apropiate pe care le promovează, a protejării intereselor grupului și a tehnicilor personale de conducere, fără ca în mod necesar aceștia să se bucure de o încredere profesională din partea subalternilor; frecvent, în aceste cazuri grupul promovează un "specialist tehnic al sarcinii", care preia funcțiile rezolutive ale liderului, acesta devenind astfel "specialist în probleme socioafective". În alte cazuri, liderii dezagreați, cu un statut socioafectiv redus, se pot bucura de un mare grad de încredere, datorită deosebitelor capacități profesionale dovedite în situații dificile și obiectivității reci de care dau dovadă în împrejurări complexe; în acest caz, grupul va promova complementar un lider informal, având ca funcție specifică satisfacerea trebuințelor afective ale membrilor. Prin determinarea experimentală a valorilor specifice fiecărui factor se poate elabora profilul leadership-ului, având o remarcabilă valoare diagnostică și prognostică privind multe dintre fenomenele psihosociale manifestate în cadrul vieții de grup: climat necorespunzător, performanțe reduse, grad de conflictualitate ridicat, coeziune redusă etc.

Datorită dinamicii extraordinare a societății contemporane, atât în plan tehnico-științific, cât și socio-uman, se impun noi exigențe tuturor categoriilor de lideri, respectiv stilurilor de conducere practicate de aceștia. Astfel, se prefigurează un nou tip dezirabil de lider, acela capabil să se adapteze rapid la schimbare, dar să și o impună, ca o condiție esențială a performanțelor sale și a grupului pe care îl conduce. Acesta este *liderul transformațional*.

Liderul, respectiv *leadership-ul transformațional* se caracterizează prin următoarele trăsături de ordin profesional și psihosocial:

- Capacitatea de a înțelege imperativele fundamentale ale societății contemporane, caracterizată prin schimbare accelerată, informatizare, integrare și globalizare – imperative raportate însă la nevoia de a conserva valorile consacrate ale diferitelor spații culturale și sociale. Schimbarea nu trebuie înțeleasă ca având o valoare în sine: adică schimbare de dragul schimbării.
- Sensibilitatea față de nou și față de inovație, cu o atitudine critic-evaluativă (în sens kantian) față de conservatorismul dogmatic.
- Capacitatea de a evalua realist caracteristicile situației în care acționează, disponibilitățile profesionale și psihosociale ale subalternilor și potențialului material și informațional de care dispune.
- Înțelegerea profundă a problematicii psihosociale a oamenilor cu care lucrează, prin racordarea non-conflictuală a motivațiilor acestora cu exigențele schimbărilor care se impun, în plan tehnologic și organizatoric.
- Asigurarea unei comunicări continue cu membrii grupului, evitând „filtrările” și „blocajele” care pot apare pe parcursul desfășurării activității.
- Crearea și menținerea unor multiple conexiuni de feed-back, care să permită intervenții și corecții prompte în procesele de schimbare preconizate.

#### 8.4.3. Conflictualitatea de grup.

Desfășurarea activităților de realizare a sarcinii, precum și a relațiilor intra- și inter-grupale, conduc frecvent la apariția unor fenomene de natură conflictuală. Conform unui dintre modelele teoretice prezentate anterior, conflictul constituie experiența esențială a grupului, derivând din faptul că interacțiunile grupale implică o limitare reciprocă a gradelor de libertate a părților, respectiv a membrilor. Însăși dinamica grupului este văzută, în cadrul acestui model, ca o trecere de la o stare conflictuală la alta; prin rezolvarea unei situații conflictuale se trece într-o altă stare a sistemului, care la rândul său este potențial generatoare de noi situații conflictuale. Însă, chiar în afara acestui model care generalizează fenomenul conflictual, este de remarcat că existența unor dezacorduri, incompatibilități, discordii sau chiar interferențe violente între membri, sunt situații frecvent întâlnite în cadrul tuturor categoriilor de grupuri.

*Prin conflict se înțelege o formă de opoziție activă și confruntare dintre persoane sau grupuri, derivată din incompatibilitatea reală sau percepută dintre scopurile, valorile, normele, motivațiile sau acțiunile părților.* Conflictul este rezultatul unei tensiuni relaționale, care depășește nivelul de toleranță al celor implicați, trecând astfel de la o formă latentă la una manifestă.

Pentru analiza fenomenului conflictualității grupale se impune precizarea unor noțiuni conexe, cum sunt cele de potențial conflictual, conflict latent, conflict manifest, situație conflictuală și episod conflictual.

Prin *potențial conflictual* se înțelege existența în viața de grup a unor factori care au capacitatea, datorită caracteristicilor lor, de a produce tensiuni, dezacorduri, fricțiuni sau confruntări între membri grupului, sau între grupuri. Este situația în care existența factorilor potențial conflictuali nu produce și efecte resimțite de membri grupului, fie datorită intensității reduse, fie existenței unei conjuncturi – internă sau externă – care le inhibă acțiunea.

*Conflictul latent* este situația în care factorii potențial conflictuali se manifestă într-un context favorizant, care permite conștientizarea lor de către membri, fără să depășească însă un nivel de tolerabilitate, specific persoanelor implicate, dar și anumitor caracteristici ale grupului ca întreg.

*Conflictul manifest* este situația în care factorii potențial conflictuali depășesc ca intensitate gradul de tolerabilitate, exprimându-se deschis în forme comportamentale specifice: controverse, violențe verbale, acțiuni ostile etc.

*Situația conflictuală* este definită ca acel context concret, de natură interpersonală, grupală, organizațională sau socioculturală în care se produce opoziția și confruntarea efectivă dintre două sau mai multe părți. Deci, situația conflictuală este circumscrisă de elemente concrete de ordin material, psihosocial sau organizațional, elemente configurate într-o anumită formă particulară, de cele mai multe ori irepetabilă.

*Episodul conflictual* reprezintă o secvență temporală și circumstanțială a situației conflictuale, situație care este constituită dintr-o suită de astfel de momente particulare. Episoadele sunt cele care dau pregnanță unui conflict, având un impact psihologic deosebit asupra membrilor grupului care, cel mai adesea, percep conflictul numai sub forma unei succesiuni de episoade.



După cum se observă, aceste noțiuni exprimă o serie de aspecte complementare ale fenomenului conflictualității, fiind deosebit de utile în analiza dinamicii conflictelor, precum și în acțiunea de elaborare a unor strategii de rezolvare a situațiilor conflictuale. Vom exemplifica aceste noțiuni cu datele oferite de o situație concretă.

În cadrul unui microgrup industrial, exista un *potențial conflictual* datorită practicării de către liderul formal a unui stil de conducere deosebit de autoritar, însă pe fondul unei competențe profesionale reale a acestuia. Datorită acestui fapt, precum și a împrejurării că grupul era relativ recent constituit, acest potențial nu a generat nici măcar un conflict latent, mai ales în condițiile inexistenței unui tradiții consolidate a grupului, sau a existenței unui termen de comparație. În urma venirii unui nou membru, cu o personalitate carismatică și o bună pregătire profesională, acesta a devenit curând liderul informal al grupului, cu o atitudine discret ostilă față de liderul formal. În acest context, a început să se manifeste din ce în ce mai pregnant o atitudine critică față de comportamentul liderului formal, dezvoltându-se astfel un *conflict latent* între liderul formal, cel informal și membrii grupului, împărțiți acum în două tabere.

În urma prezentării unui proiect de reorganizare a secției, opiniile diferite ale celor doi lideri privind acest proiect au căpătat forma unei confruntări deschise, în care s-au implicat și alți membri ai grupului, de o parte sau alta. Sfera confruntării s-a lărgit, cuprinzând și alte aspecte ale activității, legate acum în mod explicit de stilul de conducere practicat de lider. S-a creat astfel o *situație conflictuală* complexă, cuprinzând disensiuni, confruntări și acțiuni evident ostile, cu implicarea aproape a întregului grup. Confruntarea verbală dintre liderul formal și cel informal, cu ocazia analizei întreprinsă de șeful secției, a constituit unul dintre *episoadele conflictuale* cele mai pregnante ale acestei situații conflictuale.

În urma analizei factorilor care au dus la formarea unui potențial conflictual, precum și a condițiilor în care acest potențial a generat starea de conflictualitate latentă, și apoi a conflictului deschis, a permis elaborarea unei strategii de rezolvare a acestei situații profund disfuncționale, care a afectat profund climatul psihosocial și performanțele grupului.

Trebuie remarcat că, în funcție de cauzele generatoare și cursul pe care îl poate lua rezolvarea lor, conflictele pot fi:

a) *Constructive* – când conduc în final la clarificări, la eliminarea unor disfuncționalități de cunoaștere, comunicare sau interpretare; în urma depășirii acestor tipuri de confruntări grupul câștigă în coerență și echilibru, dobândind astfel o mai mare funcționalitate și capacitate rezolutivă sau adaptativă; în această situație, este de preferat declanșarea unui conflict deschis, ca urmare acumulării unor disfuncționalități, decât menținerea unor tensiuni și unei stări conflictuale latente, care pot afecta grav climatul psihosocial de grup, dar și performanțele profesionale și psihosociale ale acestuia.

b) *Destructive* – atunci când există incompatibilități ireductibile între părți, sau nu există condiții obiective sau subiective pentru găsirea unor soluții de compromis, ceea ce conduce la escaladarea conflictului, precum și la deteriorarea ireversibilă a climatului psihosocial, precum și la crearea unor noi disfuncționalități, care – în final – conduc către o posibilă dezintegrare a grupului, sau o extindere a situației conflictuale și la nivelul organizațional.

### Factorii generatori ai situațiilor conflictuale.

Conflictele se pot desfășura între persoane (membri ai aceluiași grup sau a unor grupuri diferite), între persoane și grup ca întreg, între grupuri sau între organizații și grupuri sociale. Cauzele cele mai frecvente ale conflictelor din interiorul microgrupurilor pot fi grupate în următoarele categorii:

- Conflicte de interese, atunci când atingerea scopului uneia dintre părți afectează realizarea scopului celeilalte părți. Resursele limitate sunt cele care generează cel mai adesea conflicte de interese, acestea putând fi atât de natură materială (dorința de a obține bunuri, bani, servicii), cât și de natură psihosocială (interesul de a obține statut, putere, privilegii, prestigiu, recunoaștere socială).
- Competiții în cadrul diferitelor activități sau pentru ocuparea diferitelor poziții (statute) în cadrul grupului, sau pentru obținerea de noi atribuții sau privilegii statutare. Orice situație competițională este potențial conflictuală, aceasta chiar atunci când rivalitatea nu este reală, ci numai percepută ca atare, sau anticipată.
- Disfuncționalități organizatorice sau tehnice apărute în cursul activității de rezolvare a sarcinilor specifice sau a altor activități conexe. Proasta organizare și coordonare a activităților de grup generează totdeauna un serios potențial conflictual.
- Diferențe semnificative în planul cunoașterii unor aspecte legate de viața de grup sau de activitatea tehnică de rezolvare a sarcinilor. Cunoașterea parțială sau lacunară a unei situații generează de regulă și diferențe de opinii, care stau adesea la baza multor conflicte.
- Dificultăți sau blocaje de comunicare între părți, ceea ce conduce la desincronizări, neînțelegeri sau percepții greșite ale situațiilor, penurie informațională pentru una dintre părți ș.a. Comunicarea defectuoasă poate fi identificată ca un factor cvasi-prezent în majoritatea situațiilor conflictuale, datorită multiplelor disfuncționalități relaționale și funcționale pe care le generează sau le întreține.
- Atitudini sau acțiuni care afectează imaginea, sentimentul valorii și stima de sine a unor membrii constituie un important factor conflictogen, obligându-i pe cei afectați să reacționeze cel mai adesea violent.
- Incompatibilități personale de ordin temperamental, caracterial, atitudinal sau emoțional, care generează asperități relaționale, respingeri și ostilitate.
- Acțiuni, decizii sau influențe inadecvate ale liderului, sau ale altor membri semnificativi în ceea ce privește activitatea de rezolvare a sarcinilor sau alte aspecte ale vieții de grup. Stilul de conducere inadecvat, precum și tehnicile manipulatorii folosite de unii lideri, generează totdeauna un potențial conflictual, aflându-se la baza multor conflicte intragrupale.
- Incompatibilități în planul valorilor și convingerilor ideologice, politice, religioase sau morale, între planul normelor de grup și comportamentele unor membri sau grupuri. Chiar diferențele de opinii în raport cu probleme mai puțin importante pot constitui o cauză importantă a multor conflicte intra- și intergrupale.



Un aspect important al conflictelor de interese legate de tendința de acaparare a resurselor grupului sau comunității, mai ales atunci când acestea sunt limitate, este acela al așa-numitelor „dileme” și „capcane sociale”.

*Dilema socială* se referă la situația în care o persoană poate obține anumite avantaje personale, în mod egoist, pe termen scurt, însă efectele cumulate ale acestor satisfacții de moment conduc la pierderi pentru întregul grup sau comunitate – deci și pentru respectivul membru al comunității. De exemplu, din motive de comoditate, cineva poate să folosească excesiv automobilul, chiar atunci când nu este necesar, însă poluarea accelerată a mediului și încălzirea globală va afecta întreaga comunitate, deci și pe cel care a contribuit din motive egoiste la acest rezultat. Dilema socială ar fi următoarea: optăm pentru satisfacții personale de moment, sau pentru interesele comunității – deci și ale noastre, pe termen lung?

*Capcana socială* constă în tendința cvasi-generală de a opta pentru avantajele personale de moment, în dauna câștigurilor pe termen lung al întregii comunități. Deci, este o consecință directă a dilemei sociale, pe care preferăm – din păcate – să o rezolvăm în acest fel, al satisfacției de moment.

*Drama comunității* se referă la consecințele exploatării în interes personal a resurselor, ceea ce conduce în mod fatal la epuizarea acestora. De pildă, defrișările, poluarea și exploatarea excesivă a resurselor materiale de orice fel se desfășoară în mod accelerat, din interese particulare și pe termen scurt, deși se cunosc consecințele dramatice ale acestor acțiuni, pe termen mediu și lung.

Pentru combaterea acestor tendințe nocive, generatoare de numeroase conflicte, se recomandă acțiuni convergente vizând educația, recompensarea tendințelor pozitive, corelativ cu sancționarea celor negative, un control social mai strict, în cadrul unor comunități mai restrânse, promovarea sistematică a valorilor și modelelor sociale superioare (v. și 229, pg. 321 ș.u.).

**Modalități de prevenire și rezolvare a conflictelor.** Având în vedere efectele în general negative ale situațiilor conflictuale, este important să se găsească modalități de prevenire a acestora, respectiv de rezolvare – atunci când acestea s-au produs deja. În principiu, cunoscând factorii și cauzele care generează sau facilitează apariția situațiilor conflictuale, putem întreprinde și măsuri de prevenire și rezolvare a acestora. Cu efectele pozitive la nivelul vieții de grup, în ceea ce privește calitatea relațiilor interpersonale, coeziunea, performanța profesională și psihosocială a grupului, climatul psihosocial ș.a.

Cunoscând caracteristicile psihosociale ale grupului, natura sarcinii și contextul în care își desfășoară activitatea, acțiunea de prevenire și contracarare trebuie să vizeze următoarele aspecte principale:

- Identificarea factorilor cu potențial conflictual din cadrul grupului, precum și condițiile în care se poate trece de la o situație potențial conflictuală la conflictul latent și apoi la cel manifest.
- Asigurarea unei informări cât mai complete a membrilor grupului asupra diferitelor aspecte ale activității și vieții de grup.
- Menținerea unei comunicări fluente și prompte între membrii grupului, prin evitarea blocajelor, filtrelor și factorilor potențial perturbatori.
- Discutarea și analiza deschisă a diferitelor situații problematice care apar în viața de grup, precum și antrenarea întregului grup în luarea unor decizii.

#### 8.4.4. Climatul psihosocial de grup.

Unul dintre cele mai semnificative fenomene care reflectă și sintetizează aspectele esențiale ale vieții de grup este *climatul psihosocial*. La acest nivel întâlnim într-o formă sintetică ansamblul trăirilor subiective ale membrilor grupului, generate în contextul obiectiv al vieții de grup. Fenomenul psihosocial rezultat din această integrare are complexe funcții reglatorii, după cum vom arăta în continuare.

Spre deosebire de conceptul “stil de conducere”, care a generat numeroase cercetări cu caracter operațional, vizând prezentarea analitică a structurii și a diferiților factori constitutivi, în cazul *climatului psihosocial* situația este cu totul alta: deși acest concept are o largă circulație în psihosociologie, semnificația sa este destul de vagă, neexplicită și cu o puternică încărcătură intuitivă. În literatura de specialitate se utilizează destul de frecvent termenii de *climat*, *atmosferă* și *moralul grupului* cu o semnificație cvasi-echivalentă, ceea ce mărește și mai mult ambiguitatea conceptuală și metodologică (v. 65, p. 103).

Trebuie subliniat faptul că este necesară o distincție clară între *climat*, *atmosferă* și *moral*, aceste concepte reflectând aspecte psihosociale diferite ale vieții de grup, aflate însă într-o strânsă legătură de condiționare reciprocă.

Referitor la climatul psihosocial, literatura de specialitate oferă câteva dintre caracteristicile esențiale ale fenomenului, acestea putând fi folosite în demersul operaționalizării conceptului

(a) În primul rând, se remarcă *caracterul sintetic* al climatului, în sensul că reprezintă o rezultantă a unui ansamblu de factori interni și externi, obiectivi și subiectivi. În acest sens, I. Czitrom definește climatul psihosocial ca “o atitudine colectivă a grupului față de totalitatea mediului profesional, atitudine determinată de interacțiunea tuturor factorilor obiectivi și subiectivi (tehnicomateriali, sociali și psihologici) care acționează la locul de muncă”. Caracterul sintetic și global a fost subliniat și de alți cercetători, fără a se reuși evidențierea unui criteriu general după care se poate stabili în ce măsură un anumit factor participă sau nu la generarea climatului într-un anumit grup. Cercetările noastre nu îndreptățesc generalizarea de mai sus: dintre toți factorii care acționează asupra grupului într-o situație dată, numai aceia care *au semnificație profesională și psihosocială* pentru grupul în cauză îndeplinesc rolul de factori determinanți ai climatului psihosocial; factorii neutri sau nesemnificativi nu intră în această categorie, deși pot avea un caracter activ, influențând unele aspecte colaterale ale vieții de grup.

(b) O altă caracteristică a climatului psihosocial constă în *relativa sa stabilitate și independență în raport cu factorii care l-au generat*. Un anumit tip de climat nu se dezvoltă imediat după declanșarea acțiunii unor factori determinanți, după cum nici nu se modifică foarte ușor în cazul variației sau dispariției de scurtă durată a unora dintre acești factori. Se poate spune că fenomenul manifestă o anumită inerție, calitate care face posibilă explicarea funcției reglatorii și compensatorii pe care o îndeplinește climatul în dinamica microgrupurilor sociale. Faptul că stabilitatea este recunoscută ca o caracteristică a climatului rezultă și din aceea că majoritatea autorilor definesc acest fenomen ca o “atitudine colectivă” a grupului în raport cu mediul său.



Atitudinea fiind, după cum se știe, o *predispoziție*, sau o *tendință dobândită și relativ stabilă* a unui subiect de a reacționa, pozitiv sau negativ, la un anumit obiect semnificativ sau la o situație socială dată.

(c) Climatul psihosocial are un *caracter generalizat* la nivelul grupului respectiv, chiar dacă atitudinea unora dintre membrii grupului față de unele aspecte ale vieții de grup poate fi diferită. Acest aspect ne determină să definim climatul mai degrabă ca o *"dispoziție"* sau o *"stare psihică colectivă"* decât ca o *"atitudine colectivă"*, modalitate de definire care implică mari dificultăți teoretice în analiza și interpretarea relațiilor dintre sistemele atitudinale propriu-zise ale membrilor grupului și climatul psihosocial de grup, care – cel mai adesea – conține ca elemente generative chiar respectivele sisteme atitudinale.

Sintetizând cele expuse mai sus, vom defini *climatul psihosocial* ca un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care au semnificație pentru grup, și care generează o dispoziție psihică relativ stabilă și generalizată la nivelul membrilor grupului. Climatul psihosocial rezultă în urma modului generalizat la nivel de grup de a percepe și interpreta situația socială în care se găsește grupul, precum și impactul diferitelor evenimente asupra vieții de grup. În urma acestui proces cognitiv-evaluativ rezultă un ansamblu de sentimente, atitudini, motivații și conduite, care sunt trăite ca atare de majoritatea membrilor grupului, în urma unei adevărate simbioze și modelare empatică.

Factorii care contribuie la formarea climatului pot fi: a) *fizico-materiali* (condițiile fizice și materiale în care grupul își desfășoară activitatea); b) *sociale* (care țin de cadrele sociale generale, de caracteristicile sistemelor economice, politice sau juridice care au impact asupra grupului ca întreg, cel mai frecvent prin intermediul mediului instituțional sau organizațional căruia îi aparține grupul); c) *psihosociale* (rezultați din interacțiunea membrilor grupului sau dintre aceștia și alte persoane sau grupuri din exterior); d) *psihici* (constând din caracteristicile psihoindividuale ale membrilor manifestate în contextul vieții și activității de grup); e) *situaționali*, având un caracter conjunctural, însă cu un anumit impact asupra membrilor grupului și asupra grupului ca întreg. Acțiunea acestor factori este cel mai adesea reală, însă poate fi și numai invocată ca iminentă. În toate cazurile, este necesar ca acești factori să *capete semnificație pentru viața de grup* pentru a deveni factori generativi ai climatului. Totodată, trebuie să existe *circumstanțe relativ stabilizate* pe fondul cărora să se dezvolte un anumit climat psihosocial.

*Atmosfera psihosocială* reprezintă *aspectele tranzitorii ale climatului*: pe fondul aceluiași climat – care se păstrează relativ stabil atâta timp cât factorii săi determinanți nu se modifică în mod esențial, sau nu capătă altă semnificație pentru grup – pot apărea diferite "nuanțe" ale dispozițiilor afective ale membrilor, legate de anumite circumstanțe sau evenimente aleatorii ivite în viața de grup. Astfel, ia naștere o anumită *atmosferă*, legată nemijlocit de respectivele împrejurări și care dispare odată cu acestea. Chiar pe fondul unui climat deosebit de favorabil, pot apărea momente de disensiune sau conflict, situație în care se creează o atmosferă încărcată și tensionată, care dispare relativ repede, odată cu eliminarea factorului perturbator.

Climatul pozitiv constituie în acest caz un factor esențial, care contribuie la rezolvarea sau depășirea stărilor conflictuale, acesta rămânând în continuare un element stabil și de fond al vieții de grup. În acest caz ar fi greșit să se creadă că s-a modificat climatul psihosocial, fiind vorba numai de o dispoziție afectivă pasageră, legată de atmosfera conjuncturală din cadrul grupului. Trebuie remarcat că persistența unor factori disfuncționali care generează o atmosferă nefavorabilă, poate conduce în ultimă instanță la modificarea climatului de grup: în acest caz, grupul ca sistem nu posedă sau nu găsește modelele comportamentale capabile să conducă la depășirea situației disfuncționale, modificarea climatului exprimând ruperea "echilibrului cvasistacionar" existent în grup înainte de apariția situației disfuncționale sau de criză.

*Moralul* exprimă *încrederea membrilor în capacitatea grupului de a rezolva la un anumit standard sarcinile și problemele cu care se confruntă și de a surmonta dificultățile ivite în cale*. Încredere are o importantă componentă cognitiv-anticipativă și de experiență consumată, pe lângă o componentă afectivă, derivată a coeziunii grupale, a climatului psihosocial, a relațiilor lider-membri, și mai ales a experienței anterioare privind performanțele profesionale și psihosociale ale grupului. Moralul este o caracteristică care condiționează în mod esențial implicarea membrilor în activitățile de perspectivă ale grupului, rezolvarea sarcinilor dificile și surmontarea situațiilor disfuncționale care pot apărea fie în grup, fie în cadrul social mai larg în care ființează.

După cum se observă, *climatul, atmosfera și moralul* sunt aspecte complementare ale vieții de grup, aflate într-o strânsă relație dialectică cu toate aspectele psihosociale ale acesteia, sar și cu unele dintre caracteristicile structurale și funcționale ale grupului: compoziția, gradul de coeziune, experiența anterioară, natura și importanța sarcinii, stilul de conducere și structura leadership-ului ș.a. Totodată, sunt importante și caracteristicile sistemului organizațional, precum și natura relațiilor cu grupurile conexe.

Ca și în cadrul altor procese și fenomene psihosociale, există o serie de factori determinanți și de mediere, care intervin în producerea și manifestarea celor trei aspecte complementare ale vieții de grup. Astfel:

*Factorii determinanți* ai climatului psihosocial, așa cum au fost identificați în urma unor cercetări pe diferite categorii de grupuri, pot fi structurați pe șase dimensiuni: *dimensiunea socioafectivă, motivațional-atitudinală, cognitiv-axiologică, instrumental-executivă, proiectiv-anticipativă și structurală* (47, 103).

Dimensiunile climatului se află într-un raport de intercondiționare, fiecare conținând mai mulți factori, dintre care cei mai importanți sunt următorii:

(a) *Dimensiunea socioafectivă* conține factori care se referă la următoarele aspecte ale vieții de grup: relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență dintre membrii grupului; existența subgroupurilor ("clici" sau "bisericuțe") ca urmare a scindării grupului în plan funcțional și afectiv; gradul de acceptare/inacceptare afectivă a liderului, existența unui lider informal, complementar celui formal, precum și relațiile dintre cei doi; adeziunea afectivă a membrilor față de grup ca întreg (măsura identificării afective și ideologice cu grupul); atracția față de un obiectiv comun tuturor membrilor; dorința de „a fi împreună” ș.a.





(b) *Dimensiunea motivațional-atitudinală* include: tipul de atitudine interpersonală (respect, considerație, apreciere etc.); atitudinea față de grup și față de activitatea pe care o desfășoară; gradul de congruență a intereselor și trebuințelor membrilor grupului, compatibilitatea acestor motivații cu obiectivele generale ale grupului; gradul de satisfacție/insatisfacție profesională, dar și psihosocială (referitoare la participarea la viața de grup) etc. Structura motivațională a grupului are un rol major în desfășurarea vieții de grup.

(c) *Dimensiunea cognitiv-axiologică* cuprinde: aspecte referitoare la: valorile și normele împărtășite și promovate de membri grupului; gradul de cunoaștere interpersonală; gradul de convergență și compatibilitate a opiniilor, convingerilor și concepțiilor tematice ale membrilor grupului; gradul de elaborare și modul de funcționare a normelor de grup; nivelul de constituire a tradițiilor și modelelor comportamental-atitudinale.

(d) *Dimensiunea instrumental-executivă* include factori care reflectă condițiile și mijloacele de realizare a sarcinii: dificultatea și importanța sarcinii; natura relațiilor funcționale dintre membrii grupului; calitatea comunicării interpersonală (din punct de vedere al indicelui de centralitate a rețelei, a formei de realizare, al indicelui de "bilateralitate" etc); modul de ierarhizare a funcțiilor în grup; gradul de coparticipare la realizarea sarcinii; spațiul de inițiativă și afirmare personală în plan profesional; structura leadership-ului, stilul de conducere și competența liderului formal; condițiile obiective în care se desfășoară activitatea; coordonarea externă a grupului pe linia realizării sarcinii; gradul de "încărcare" a membrilor (solicitarea fizică și intelectuală); conflictele intra- și intergrupale, generate în contextul activității grupului; performanța profesională în procesul realizării sarcinii.

(e) *Dimensiunea structurală* reflectă: mărimea grupului, vârsta medie a membrilor; gradul de omogenitate (din punct de vedere al statutului social, nivelului de cultură generală, mediului de proveniență, vârstei ș.a.); raportul numeric dintre bărbați și femei; distribuția statutelor pe orizontală și verticală.

(f) *Dimensiunea proiectiv-anticipativă* se referă la: perspectivele sociale și profesionale ale grupului și – implicit – ale membrilor săi; existența unor stări de incertitudine privind situația viitoare a organizației sau grupului; anticiparea rezultatelor ce pot fi obținute într-un context problematic; unitatea de voință a membrilor în raport cu obiectivele urmărite (coeziunea funcțională a grupului). Dimensiunea proiectiv-anticipativă reflectă într-un mod semnificativ *moralul* grupului, care are o influență apreciabilă asupra capacității de mobilizare a resurselor psihofizice ale membrilor în vederea realizării sarcinilor și problemelor cu care se confruntă.

În urma stabilirii ponderii diferitelor categorii de factori în determinarea climatului psihosocial se pot obține informații esențiale privind cele mai importante aspecte ale vieții de grup: gradul de integrare a membrilor, natura leadership-ului, existența unor factori disfuncționali sau conflicte latente sau manifeste, calitatea relațiilor interpersonale, gradul de satisfacție a membrilor, încrederea în viitor ș.a. Pentru a obține aceste informații, fără de care orice intervenție optimizatoare este practic imposibilă, se folosește metoda determinării profilului climatului de grup.

**Determinarea profilului climatului psihosocial de grup.** Cercetările experimentale extensive desfășurate de noi de-a lungul mai multor ani, au evidențiat diferențe sensibile în ceea ce privește ponderea anumitor categorii de factori în producerea climatului de grup. Aceste diferențe de ponderi sunt determinate de o serie de factori care reflectă: a) *tipul grupului* (școlar, de muncă, studențesc, militar etc.); b) *gradul de maturizare* atins de acesta (timpul scurs de la constituire și nivelul de integrare reciprocă a membrilor); c) *natura sarcinii* ce trebuie realizată ș.a. (v. 63; 65).

În consecință, prin determinarea ponderii factorilor determinanți în cadrul unui anumit grup se poate elabora *profilul climatului psihosocial*, instrument de mare eficiență diagnostică și prognostică privind dinamica proceselor și fenomenelor de grup.

Pentru determinarea profilului de climat s-a folosit următoarea metodă. În prima fază, membrilor unor grupuri de diferite tipuri (școlare, industriale și studențești) le-a fost prezentată într-un mod intuitiv noțiunea de climat psihosocial de grup, valoarea generală a acestuia (pozitivă sau negativă) și faptul că fenomenul este generat de o serie de factori interni și externi. În a doua fază, s-a cerut ca fiecare membru să aprecieze pe o scală cu șapte valori climatul existent în grupul din care fac parte (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), după care să enumere cauzele care generat respectivul climat; după enumerarea tuturor cauzelor, li s-a cerut să acorde o pondere (de la 1 la 5) fiecărei cauze, după importanța pe care respectiva cauză a avut-o la generarea climatului așa cum a fost apreciat anterior. În a treia fază s-a procedat la o analiză de conținut a răspunsurilor, gruparea lor în cele șase categorii prezentate anterior, și calcularea ponderii statistice pe care fiecare categorie de factori o are în determinarea climatului în acel grup, precum și în rândul grupurilor de un anumit tip. De precizat că aceste chestionare au fost nenominalizate, aspect important pentru asigurarea sincerității și obiectivității răspunsurilor.

Astfel, s-a putut determina atât profilul climatului, specific pentru grupurile școlare, industriale, studențești, militare ș.a., cât și profilul climatului unui anumit grup; prin compararea profilului particular al unui grup cu profilul general, specific tipului de grup căruia îi aparține, s-a putut face o analiză diagnostică de mare finețe privind gradul de structurare a grupului, existența unor disfuncționalități etc. (v. și 63; 65).

În urma acestor cercetări, s-a constatat că fiecare tip de grup are un profil specific al climatului, dat de ponderea diferitelor categorii de factori determinativi. Astfel, în cadrul grupurilor școlare ponderea factorilor socioafectivi este relativ mare în determinarea climatului, în cadrul grupurilor studențești dominantă se deplasează în zona factorilor atitudinali și cognitiv-axiologici, în timp ce în cazul grupurilor industriale ponderea dominantă o dețin factorii instrumental-executivi (v. graficul 8.5.).

Dacă acceptăm că aceste tipuri de grupuri reprezintă în plan ontogenetic etape progresive și consecutive în ceea ce privește integrarea și participarea socială a individului, se constată că „maturizarea socială” a grupurilor se exprimă - la acest nivel de analiză - printr-o deplasare a accentului de la factorii afectivi spre cei atitudinali, cognitivi, axiologici, instrumentali și executivi. Este, fără îndoială, expresia unei implicări superioare în viața de grup.



Față de aceste *profiluri tipice*, profilul real al unui anumit grup reflectă gradul de maturizare psihosocială a membrilor, dar și măsura în care grupul s-a constituit ca un sistem centrat pe realizarea sarcinii, pe satisfacerea trebuințelor personale ale membrilor sau pe probleme ținând de evoluția grupului ca întreg.

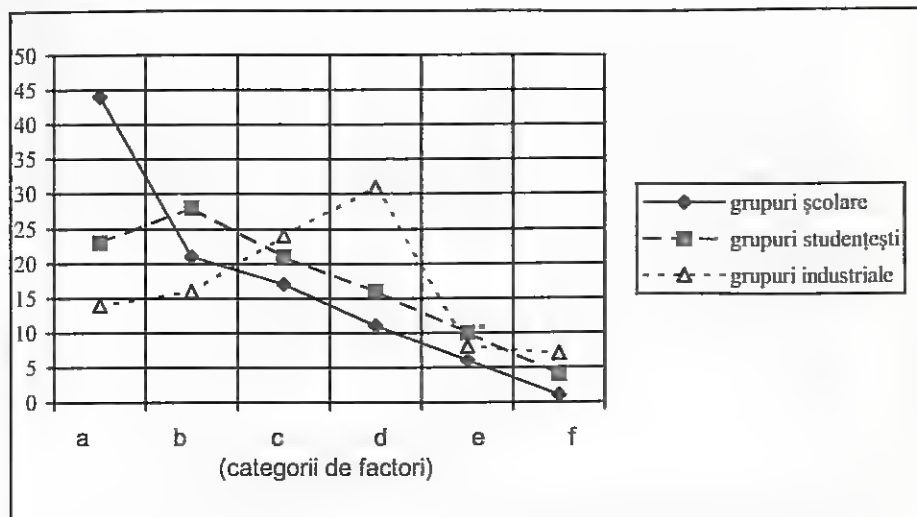


Figura 8.5.

În ceea ce privește gradul de constituire a grupurilor, se constată că în cazul colectivelor recent formate, factorii socioafectivi au o pondere mai mare în determinarea climatului, indiferent de tipul grupului, evoluțiile ulterioare conducând la accentuarea ponderii acelor categorii de factori care joacă rolul cel mai important în desfășurarea activităților de grup: a celor cognitiv-axiologici, în cazul grupurilor studențești, sau a celor instrumental-executivi, în cazul celor industriale, militare sau de creație.

Este deosebit de important faptul că prin constituirea climatului psihosocial, cu influențele sale majore asupra tuturor sistemelor relaționale, se realizează un mecanism de autocorecție de tip feed-back. Într-adevăr, prin faptul că prin climat se exprimă sintetic calitățile structurale, funcționale și umane ale grupului, o tonalitate negativă a acestuia va semnaliza totdeauna existența unor disfuncționalități interne sau externe; în consecință, se semnalizează implicit existența unei probleme, a unei situații conflictuale sau a unei inadecvări de orice natură, ceea ce va genera o tensiune în sensul rezolvării acestor situații negative. Deci, climatul psihosocial apare ca un indicator sintetic asupra „stării de sănătate” a unui microgrup care acționează în anumite condiții sociale.

De asemenea, se constată existența unor relații de cauzalitate circulară între procesele psihosociale de grup, climat și performanță. Relațiile psihosociale necorespunzătoare creează un climat nefavorabil, ambele conducând la performanțe scăzute; fapt ce afectează și mai mult climatul, respectiv calitatea relațiilor umane ș.a.m.d.; ruperea cercului vicios este condiția ieșirii din criză. Dimpotrivă, un climat pozitiv stimulează obținerea unor performanțe profesionale și psihosociale superioare, ceea ce va augmenta calitatea climatului.

#### 8.4.5. Dezindividualizarea.

În celebra sa lucrare, „Psihologia mulțimilor”, **Le Bon** relevă fenomenul spectaculos al regresiei pe care o suferă orice persoană devenită membru al unei mulțimi psihologice. Comportamentul agresiv manifestat de mulțimi este cel mai adesea rezultatul unei stări de dezindividualizare, în care indivizii simt că și-au pierdut identitățile personale și s-au amalgamat în grup, regresând pe scara evoluției lor sociale, către comportamentele primitive ale speciei. Mulțimea, datorită numărului mare de membri, creează sentimentul anonimatului, atotputerniciei și al difuziei responsabilității, corelată cu apariția sentimentului de invulnerabilitate - totul pe fondul reducerii autocontrolului și a creșterii potențialului emoțional negativ. Aceste idei sunt continuate, într-un alt registru conceptual, de către **Freud, Jung, Festinger, Newcomb ș.a.**, devenind o temă importantă în cadrul psihologiei sociale, dar și a psihologiei personalității.

După cum s-a arătat la începutul acestui capitol, apartenența noastră la diferite grupuri răspunde unor trebuințe psihologice fundamentale, acelea de afiliere, identificare, protecție, afecțiune, comunicare, valorizare ș.a. *Afilieră* reprezintă o trăsătură genetică a ființei umane, născută din faptul că ontogeneza oricărui individ nu este posibilă în afara unei influențe sistematice a unor grupuri sociale, familia, grupurile de copii, grupurile școlare ș.a. Prin procesul *identificării*, ne supunem normelor grupului de apartenență sau de referință, adoptând valorile, credințele, atitudinile și comportamentele acestora, ca o condiție sine-qua-non a acceptării noastre de către grup. Nevoia de protecție, afecțiune, comunicare, recunoaștere socială sunt de asemenea factori motivaționali puternici, a căror satisfacere nu este posibilă decât în cadrul unor microgrupuri. Ceea ce ne determină să acceptăm influențele pe care grupul le exercită asupra personalității noastre, prin intermediul presiunii normative, al fenomenului de imitație și contagiune, dar și al influenței unui lider puternic care, după cum arăta **Le Bon**, poate exercita o adevărată forță hipnotică asupra membrilor grupului.

Cu alte cuvinte, într-un context grupal, personalitățile membrilor pot suferi modificări notabile, manifestate sub forma unor regresii emoționale și comportamentale, scăderea spiritului critic și de autocontrol, precum și dezinhibări în raport cu normele sociale curente. Este ceea ce în psihologia socială se identifică a fi un proces de dezindividualizare, prin care persoana distinctă își pierde unele dintre caracteristicile sale, fiind absorbită și amalgamată în grup. Dezindividualizarea creează o reală desensibilizare în raport cu normele sociale specifice unei situații, responsabilitatea individuală fiind înlocuită de cea colectivă; anonimatul astfel creat diminuează autocontrolul normativ, lăsând loc manifestărilor emoționale preponderent negative, care pot conduce cel mai adesea la creșterea agresivității. Este rezultatul oarecum firesc al pierderii în anonimat. De remarcat faptul că prin diminuarea, alterarea sau pierderea identității, persoana devine mult mai vulnerabilă la influențele externe cu caracter manipulativ, instanțele sale critic-evaluative fiind considerabil reduce. Însă, procesul dezindividualizării se poate produce într-un registru de intensitate foarte larg, fiind condiționat de o serie de factori psihoindividuali, psihosociali și socioculturali. Astfel:



A. *Factori psihoindividuali* : un grad redus de socializare și integrare socială a persoanei; slăbiciunea eului; grad ridicat de emotivitate și sugestibilitate; sentimente acute de vulnerabilitate; eșecuri existențiale repetate, care pot genera mecanisme compensatorii; nivel instructiv-educativ scăzut; o structură a personalității de tip sumisiv.

B. *Factori psihosociali* : un înalt grad de coeziune grupală; cultură de grup care promovează ca valori centrale conformismul, loialitatea și unitatea; lideri puternici, carismatici sau cu tendințe autoritariste; factori care generează insecuritate grupală; influența unor grupuri de referință; grad ridicat de omogenitate structurală a grupului (în ceea ce privește vârsta, sexul, nivel de instrucție mediu sau scăzut, statut social precar ș.a.); mărimea grupului.

C. *Factori socioculturali, politici și economici* : anomie socială; instabilitate și insecuritate socială; sisteme politice totalitare; cultură istorică de tip agresiv-expansionist; grave inegalități sociale; evenimente majore de tip revoluționar.

Studiile etnografice și de antropologie culturală au arătat că războinicii care își schimbă înfățișarea, vopsindu-și chipul sau corpul, ori punându-și măști înainte de a pleca la luptă, comit mult mai multe acte de sadism, asasinate, mutilări, decât cei care nu se maschează (Robert Watson, 1973). „Măștile” – de orice fel – sunt factori majori în producerea fenomenului de dezindividualizare, accentuând sau creând sentimentul de anonim și de dispersie a responsabilității. Uniformele, sunt și ele, un asemenea tip de mască socială, care accentuează depersonalizarea, diminuând responsabilitatea individuală, prin transferul acesteia asupra grupului anonim.

Cercetărilor făcute asupra numeroaselor cazuri de linșaj, săvârșite în Statele Unite între 1899 și 1946, au arătat că actele de cruzime erau cu atât mai grave cu cât era mai mare numărul participanților și aceste acțiuni (Brian Mullen, 1986). Măștile purtate de membri Ku-Klux-Klan-ului reprezintă și aici un factor care augmentează violența și cruzimea, prin sentimentul de anonim pe care îl generează în rândul membrilor. La acesta se mai adaugă falsă, dar insidioasă ideologie a pericolului rasial, promovată cu insistență în acea perioadă tulbură din istoria SUA.

Se constată, în plan istoric, că toate acțiunile sistematice ale unui sistem social-politic de impunere a oricărei uniformități, creează un cadru manipulativ deosebit de eficace: uniforme de orice fel (celor impuse tuturor cetățenilor din Coreea de Nord și China maoistă – de exemplu), formule de adresivitate obligatorii („tovarășe” – în perioada comunistă din URSS și România), ritualuri ale unor organizații secrete cu caracter antisocial sau a unor culte sataniste ș.a. Toate acestea conduc la pierderea individualității, scufundarea în anonim, diminuarea spiritului critic, creându-se astfel fundalul necesar pentru desfășurarea unor acțiuni manipulative de profunzime.

Observațiile noastre asupra unor grupuri industriale în formare (1965-2000), au arătat că pe măsură ce grupurile se structurau, mărindu-se astfel gradul de coeziune internă, opiniile, atitudinile și comportamentele membrilor tindeau să se uniformizeze, ceea ce făcea și ca influențele unor lideri cu tendințe totalitare să fie mai puternice, deși veneau cel mai adesea în contradicție cu opiniile membrilor din perioada de început a respectivelor grupuri. Era în mod evident efectul unui proces de relativă dezindividualizare, dar care capătă conotații sociale negative numai în anumite condiții, și atunci când depășește un anumit nivel. Oricum, grupul, ca o entitate psihologică distinctă, își definește sintonitatea prin influența remodelatoare asupra membrilor săi.

#### 8.4.6. Cultura de grup.

După cum s-a arătat la începutul acestui capitol, procesul formării grupului ca sistem psihosocial parcurge mai multe etape, fiecare indicând totodată și nivelul de integrare a membrilor în cadrul sistemului în formare: începând cu stadiul structurării și integrării comportamentale, continuând cu stadiul emoțional, normativ, teleologic, și sfârșind cu cel axiologic, care exprimă cel mai înalt grad de structurare a proceselor psihosociale de grup. Acest ultim stadiu adaugă o componentă spirituală vieții de grup, oferind totodată și premiza fundamentală pentru apariția *culturii de grup*, fenomen pentru a cărei apariție sunt necesare și alte câteva condiții intra- și extragrupale.

*Cultura de grup* este unul dintre fenomenele psihosociale puțin studiate, cel mai adesea studiindu-se problematica culturii organizaționale, după cum vom arăta în capitolul următor. Între cele două fenomene există, fără îndoială, multiple corelații și intercondiționări, însă *cultura de grup* poate apare și în cadrul unor microgrupuri care nu sunt integrate organizațional, ceea ce impune studierea acestui fenomen și la acest nivel.

După cum s-a arătat în prima parte a lucrării, cultura este înțeleasă, la modul general, ca ansamblul valorilor, modelelor și bunurilor spirituale create de grupurile sociale în plan istoric. Este rezultatul unei acumulări calitative în plan spiritual al marilor colectivități sociale. Pentru a aborda problematica culturii microgrupurilor sociale este necesar să introducem alte două concepte complementare, referitoare la *microculturi* și *subculturi*.

*Microcultura* desemnează culturile de grup, formate pe baza unor *experiențe concrete împărtășite*, deci a unei istorii care are la bază biografiile și experiențele spirituale comune ale membrilor. Este cazul existenței unor *spații sociale și culturale mai restrânse*, unde funcționează însă mecanismele de ordonare ale sensurilor și valorilor specifice „culturii mamă”, cu unele variații și augmentări. Deci, particularizarea microculturilor se produce nu pe vectorii esențiali ai culturii mamă, ci pe experiența socială concretă, împărtășită și asumată de membrii unui grup social mai restrâns.

În cazul nostru, *microcultura de grup* reprezintă nivelul suprastructural al vieții unui grup înalt structurat în timp, rezultat în urma activităților spirituale ale membrilor, în context relațional și acțional, în condiții favorizante de ordin intern și extern. Atingerea stadiului de dezvoltare și integrare axiologică este o condiție necesară pentru apariția culturii de grup, însă nu și suficientă. Pentru aceasta sunt necesare încă câteva condiții, interne și externe. Astfel, în plan intern sunt necesare încă cel puțin două condiții: a) o perioadă relativ lungă de existență a grupului, fără schimbări semnificative în planul compoziției, structurii și sarcinii (după observațiile noastre, cel puțin un an de zile); b) existența unor „nuclee de cristalizare și polarizare spirituală”, reprezentate cel mai adesea de unii membri cu un statut socio-profesional deosebit (experiență, charismă, inteligență socială ș.a.). În plan extern, sunt necesare alte două condiții principale: a) un mediu social stabil, pe fondul unui climat deschis diversității; b) existența unor modele culturale consistente, dar dinamice, promovate activ de societate. Aici se are în vedere sensul pozitiv al



microculturilor, care se dezvoltă sub influența structurantă a culturii mamă. Acestea propun ansambluri de valori, simboluri, norme și stiluri de viață care, fără să fie în contradicție flagrantă cu cele ale culturii mamă, sunt mai degrabă complementare sau adiționale acestora, contribuind la constituirea identității grupului care le generează.

*Subculturile* desemnează, cel mai adesea, sensul negativ și incongruent al unor microculturii, care se dezvoltă în opoziție relativă sau complementaritate cu cultura mamă, dominantă într-un anumit spațiu social. Adepții acesteia resping unele sau chiar majoritatea valorilor, normelor și modelelor comportamentale ale societății înglobante, fără să respingă totuși toate normele și valorile acesteia. Dacă o anumită subkultură se manifestă printr-o opoziție sistematică, subterană și subversivă față de cultura dominantă, ea poate fi apreciată ca fiind o *anticultură* (sau *contracultură*, într-o altă terminologie). În timp ce o subkultură este centrată excesiv pe interesele proprii și particularitățile unui grup, configurându-i astfel o identitate distinctă, contraculturile au ca fundament negația, opoziția și atitudinea subversivă față de cultura dominantă, fără să ofere o variantă axiologică viabilă, chiar dacă aceasta ar fi specifică numai unui grup restrâns.

Trebuie subliniat faptul că delimitările dintre cele trei ipostaze ale culturii grupurilor restrânse sunt relative, fără granițe nete; trecerea de la o formă la alta poate presupune gradații și interferențe dinamice, însă aceste concepte au o reală valoare explicativă și operațională. Totodată, trebuie remarcat că tendința de clasificare și autoclasificare a oamenilor în microculturii și subculturii servește atât la *exprimarea unor distincții și autoidentificări sociale*, cât și la consolidarea coeziunii din cadrul grupurilor respective.

Din punct de vedere psihosocial, studierea caracteristicilor microculturilor, subculturilor și anticulturilor reprezintă o modalitate deosebit de eficientă de a releva disfuncționalitățile, incongruențele și incompletitudinile sistemului cultural-mamă, pe de o parte, dar și profilul psihosocial al grupurilor care generează asemenea fenomene, pe de altă parte. Atât grupurile formate din personalități amorfе, insuficient socializate, cât și existența unui mediu social instabil și tensionat, marcat de anomie, oferă un context în care foarte greu se poate constitui o cultură, sau o microkultură de grup. Dacă grupul, ca sistem psihosocial, se structurează în principal pe dimensiunea relațiilor socioafective și funcționale, apariția unei culturi de grup marchează constituirea unei structuri de relații axiologice și spirituale, structură care poate marca nivelul cel mai înalt de maturizare a unui grup social.

În ceea ce privește conținutul culturii de grup, aici pot fi identificate, cu ponderi diferite de la un grup la altul, următoarele elemente: atitudini, opinii și convingeri relativ convergente, fundamentate pe un set de valori generale sau particulare, în funcție de tipul grupului, compoziția acestuia și natura sarcinii; tradiții și obiceiuri; cutume și norme comportamentale; simboluri și ritualuri particularizate; forme abreviate de limbaj; evenimente anecdotice care valorizează istoria grupului. După cum se observă, odată constituită, cultura este cea care poate diferenția semnificativ diferitele grupuri și categorii de grupuri, prin conținutul acesteia și prin liantul spiritual specific pe care îl generează.

Din punct de vedere psihologic, apariția culturii sau microculturii echivalează și cu formarea unui sistem de reprezentări sociale, prin care se percep și se interpretează diferitele aspecte ale vieții sociale și ale celei de grup, din perspectiva particulară a microgrupului respectiv. Aceste reprezentări colective se referă la semnificația pe care o are grupul pentru membri săi, din perspectiva unor valori consensuale, a istoriei sale valorizată subiectiv și a unui proiect de viitor. Cu alte cuvinte, cultura unui grup se constituie atât ca o formă de sedimentare a unei experiențe semnificative consumată în comun, reinterpretată și valorizată preponderent într-un plan spiritual, cât și o modalitate prin care această experiență modelează prezentul și viitorul grupului și membrilor săi. Este un palier superior de manifestare a coeziunii de grup, prin care se accentuează sentimentul de „noi”, prin diferențiere construită și asumată față de ceea ce reprezintă „ei” sau „ceilalți”.

Deși este vorba de o formă particulară de cultură, prin care grupurile cu un grad superior de structurare și longevitate își construiesc și își stabilizează identitatea, chiar și la acest nivel vom identifica principalele caracteristici specifice oricărui sistem cultural: caracterul integrativ, nominativ, axiologic și organic. Evidențiind modul cum se particularizează fiecare caracteristică la nivelul unor grupuri, se pot identifica implicit și factorii psihosociali care generează aceste diferențieri. Astfel:

1) *Caracterul integrativ*: este expresie interacțiunii dinamice dintre elemente de ordin axiologic, existențial, ideologic, etic, religios și profesional, elemente create atât de membri grupului în cursul unei activități de lungă durată, cât și preluate adaptativ din mediul social extern, în condițiile existenței în acest plan a unor referențiale axiologice consacrate și consistente. Aici se poate determina care dintre aceste elemente constitutive dețin un rol determinant în configurarea microculturii, precum și modul cum se influențează reciproc acești factori.

2) *Caracterul nominativ*: este dat de capacitatea elementelor culturii de grup de a influența diferitele aspecte ale vieții interne, în plan emoțional, atitudinal, relațional, comportamental și profesional. În acest plan este important să se identifice corespondența și influența reciprocă dintre diferitele aspecte concrete ale vieții de grup și dimensiunile particulare ale microculturii.

3) *Caracterul axiologic*: constă în modul de fundamentare a microculturii de un set de valori, de ordin *general* (specifice mediului socio-cultural imediat în care funcționează grupul), și de ordin *particular* (specifice diferitelor categorii de microgrupuri, diferențiate după tip, structură, sarcină ș.a.), însă toate purtând amprenta particularităților psihosociale ale acestora. Analiza trebuie să evidențieze natura și particularitățile setului de valori, norme și modele specifice fiecărei microculturii, modul lor de configurare, precum și felul cum acestea sunt eventual interpretate, resemnificate sau augmentate în raport cu elementele corespondente aparținând culturii-mamă.

4) *Caracterul organic*: exprimă condiționarea profilului culturii de grup de către caracteristicile mediului socio-cultural în care ființează și evoluează grupul, dar și de către particularitățile structurale și funcționale ale acestuia, natura sarcinii corelată și condițiile îndeplinirii acesteia.



În studiile sale privind relațiile dintre culturi, subculturi și contraculturi, Ken Gelder evidențiază atât caracterul social al acestora, în măsura în care sunt construite și convenții colective, cât și modul cum se diferențiază și se particularizează în câmpul mai larg al vieții sociale. Sunt relevate șase caracteristici generale ale subculturilor, a căror evidențiere oferă și o cale de identificare și înțelegere a acestora, în special a celor care se înscriu într-un registru negativ mai pronunțat. Acestea sunt următoarele:

1. Atitudinea în general negativă față de muncă și față de integrarea socială: neimplicarea în activități sociale și profesionale, indolență, parazitism, etc.
2. Relații preponderent negative sau ambivalente în raport cu clasele sociale: subculturile nu sunt conștiente de clasă și nu se conformează definițiilor tradiționale ale claselor sociale.
3. Asocierea cu teritorii, și nu cu o clasă socială de apartenență sau cu proprietăți statutare: iau naștere astfel subculturi de "stradă", de „cartier”, „internat”, „ghetoul” sau „club”, etc.
4. Schimbarea formei de apartenență de la grupul familial, bazat pe rudenie, la grupuri amorfe, definite preponderent prin conjuncturi sau teritorii.
5. Tendințe accentuate față de excese și exagerări, cu unele excepții.
6. Refuzarea banalităților vieții obișnuite, a convenționalului și masificării.

În sensul celor de mai sus, sunt bine cunoscute, din experiență directă sau pe baza diferitelor relatări și studii, caracteristicile și modul de manifestare a așa-numitelor culturi (subculturi) „de internat” sau „de cartier”: cu legături simbolice de ordin spațial, cu norme comportamentale uneori foarte stricte, sancțiuni specifice în cazul încălcării acestora, cutume, tabuuri și semne de recunoaștere ș.a. După cum se cunoaște și modul cu totul particular cum unele valori generale (cum este aceea de „onoare” „corectitudine” sau „loialitate” – de exemplu) sunt interpretate și resemnificate, căpătând alte sensuri și valențe, în cadrul subculturilor diferitelor grupuri antisociale, infracționale sau „ganguri”. Este evident că toate aceste grupuri văd și interpretează lumea într-un mod cu totul particular, pe baza unor seturi de reprezentări colective, care uneori se abat drastic de la modelele culturale consacrate în cadrul societății în care ființează. Însă, de fiecare dată, vom putea identifica și factori de natură macrosocială care facilitează, condiționează sau chiar determină apariția unor asemenea fenomene, care nu vor putea fi atenuate fără a elimina cauzele.

Pentru determinarea profilului microculturilor specifice ale grupurilor de muncă și a celor studențești, am folosit următorul model experimental. S-a întocmit un chestionar prin care se solicită subiecților să prezinte, prin enumerare, cele mai importante aspecte ale vieții lor de grup, explicitate anterior în cadrul unor discuții libere: Aceste au fost grupate pe următoarele categorii: valori împărtășite de majoritatea membrilor; norme de grup liber consimțite; sancțiuni aplicate spontan celor care încalcă normele consensuale; obiceiuri și tradiții consolidate; evenimente deosebite care fac parte din istoria grupului; opiniile majoritare vizând aspecte culturale, ideologice, economice, religioase ș.a.; elemente prin care poate fi definită identitatea grupului ș.a.

În urma unei analize de conținut, precum și a unor discuții libere cu membrii grupului asupra rezultatelor obținute în formă anonimă, s-a putut stabili profilurile respectivelor microculturi, ceea ce a permis explicarea multor aspecte particulare ale vieții de grup: coeziunea, climatul psihosocial, moralul, caracteristicile raporturilor interpersonale, performanța socială și profesională, relațiile cu alte grupuri ș.a. (D. Cristea, 1974; 1980; 1991).

#### 8.4.7. Inconștientul și imaginarul de grup.

Diferitele orientări psihanalitice au avut, și au în continuare, o contribuție considerabilă la îmbogățirea problematicei microgrupurilor, precum și la elaborarea unor paradigme epistemice mult mai nuanțate asupra realității psihice specifice acestor sisteme psihosociale. Elementul central al acestor contribuții constă în evidențierea existenței și la acest nivel, al vieții de grup, a unui palier inconștient, marcat de procese și raporturi simbolice și imaginare, precum cele de identificare, transfer, regresie, elaborare fantasmatică ș.a. În cadrul unei prezentări extrem de succinte, contribuțiile pe această linie a diferitelor orientări psihanalitice pot fi sistematizate astfel (v. 80; 106; 148 ș.a.):

- Teza fundamentală, care a stat la baza mai tuturor orientărilor psihanalitice, este aceea formulată de S. Freud, conform căreia nu există o diferență de esență între psihologia individuală și cea colectivă, aceleași mecanisme inconștiente putând fi regăsite la ambele nivele: respectiv, cele legate de *dorință* și *identificare*. Dorința constituie un vector dinamic, predominant afectiv, prin care subiectul urmărește posesia exclusivă a obiectului libidinal, iar identificarea – vector complementar dorinței, care vizează proiecția subiectului asupra a ceea ce dorește să fie, ca expresie a eului său ideal. Deci, este vorba de relația dinamică dintre „ceea ce vrem să avem” și „ceea ce vrem să fim”, având ca model relațiile primare din cadrul familiei, obiectivate cel mai adesea sub forma complexului Oedip. Însă, în timp ce dorința este un factor cu o relativă constanță în forma sa de manifestare de-a lungul evoluției ontogenetice, identificarea își schimbă periodic obiectul, începând cu părintele de același sex, în prima copilărie, și continuând cu alte persoane semnificative din mediul social al subiectului, pe măsură ce se realizează succesivele decentrări afective ale acestuia.
- Continuând pe linia deschisă de Freud, M. Klein relevă fenomenul *ambivalenței afective*, prin care același obiect poate fi – simultan sau succesiv – atât „bun” cât și „rău”, corelativ stărilor de atracție și respingere, respectiv satisfacțiilor sau frustrațiilor din cadrul diferitelor relații sociale ale subiectului. Totodată, complementar acestui fenomen, autoarea evidențiază rolul *angoaselor* și *fantasmelor* primitive în cadrul proceselor inconștiente care acționează în cadrul grupurilor ca realități psihice. Pe de o parte, avem angoasa privind fragmentarea corpului și devorarea, iar pe de altă parte fantezmele construite pe baza acestora. Conceptul de *fantasmă* va avea un rol major în mai toate dezvoltările teoretice ulterioare, fiind înțeleasă ca o set de imagini, scenarii și elaborări simbolice, legate de o serie de dorințe, temeri de origine infantilă și mecanismele de apărare aferente acestora. Este vorba de o reală interfață activă care se interpune între subiect și evenimentele din viața sa, inclusiv cele din cadrul grupurilor, generând conduite specifice. Imaginarul devine astfel un factor structurant în viața personală și de grup, acesta din urmă având capacitatea de a activa multe dintre fantezmele primare, specifice copilăriei. O altă noțiune asociată fantezmei este cea de „*rezonanță fantasmatică*”, prin care pot fi explicate compatibilitățile sau disfuncționalitățile relaționare și de comunicare din cadrul microgrupurilor.



- Una dintre contribuțiile importante vizând problematica inconștientului grupal a avut-o W.R. Bion, prin afirmarea și demonstrarea dualității vieții de grup, structurată pe două paliere: a) unul manifest, de natură preponderent rațională și conștientă, legat nemijlocit de realizarea obiectivelor explicite ale grupului – constituind așa-numitul „grup de lucru”; b) celălalt implicit, de natură preponderent inconștientă, numit „grup de bază”. Activitatea la nivelul grupului de lucru presupune o pregătire specifică, pe baza unui set de aptitudini cerute de natura sarcinii de realizat. În cadrul grupului de bază, manifestarea membrilor este spontană și instinctivă, în afara unei pregătiri sau aptitudini speciale, dominată fiind de diferite fantasme și imagini simbolice. Conduita membrilor la nivelul grupului de bază se desfășoară conform cu așa-numitele „ipoteze de bază”, acestea fiind scheme mentale specifice tuturor grupurilor, care orientează și le structurează conduita. Bion identifică trei asemenea ipoteze de bază:

1) *Dependența*, în care grupul se manifestă în sensul obținerii protecției de către o persoană, o idee sau un simbol, capabile să le ofere siguranță, dar totodată și un sentiment de dependență și neputință.

2) *Atacul-fugă*, în care grupul nu se percepe existând decât prin confruntarea cu un pericol difuz și insidios, sau fugind din calea acestuia. Agresiunea sau retragerea – manifestată față de lider, de un alt membru sau grup – sunt rezultatul activării unor fantasme primare, legate de tatăl simbolic, autocrat și lipsit de sensibilitate; în consecință, sentimentele care animă membrii grupului sunt de ură și mânie, dar și de vinovăție, datorită incapacității lor de a iubi.

3) *Cuplarea*: este o schemă care implică emoții de speranță și iubire, ceea ce duce la coagularea, mai ales în cadrul unui grup incipient, de relații bazate pe afinitate, intimitate și speranță.

- O altă teorie, mult mai nuanțată și complexă vizând imaginarul colectiv a fost elaborată de D. Anzieu, care evidențiază – printre altele - o serie de *similitudini între grup și vis*. În această viziune, grupul reprezintă cadrul în care o serie de dorințe nesatisfăcute și refulate, cele mai multe în cursul copilăriei, găsesc modalități specifice de satisfacere, chiar dacă acestea sunt de natură simbolică, sau care presupun anumite forme de regresie comportamentală. Astfel, se consideră că diferitele fenomene care se observă în cadrul grupului sunt *forme manifeste* ale unor *conținuturi latente*, recodificate de operatorul numit „grup”; procesul este asemănător cu ceea ce întâmplă în cadrul visului, când refulatul latent se metamorfozează simbolic în forma unui conținut manifest, prin intermediul travaliului. Autorul menționează că ceea ce el numește „*invelișul grupal*” – adică ceea ce face din grup un sistem psihologic coerent, se constituie ca urmare a proiecțiilor asupra lui a topicii aparatelor psihice individuale ale membrilor (Sine, Eu, Supraeu, Eu ideal, Ideal al Eului), a fantasmelor și imaginilor acestora. Se constituie astfel o stare psihică transindividuală (un fel de „*Sine de grup*”), care formează realitatea imaginară a grupului. Acest Sine de grup imaginar este cel care însuflețește grupul, fiind cadrul în care se produce o circulație fantasmatică și identificatoare între persoane (v. 80).

### 8.5. Performanța grupului.

După cum s-a arătat la începutul acestui capitol, ființarea unui microgrup implică existența unor funcții specifice, de a căror îndeplinire depinde stabilitatea și existența sa ca sistem psihosocial. Pe de o parte avem funcțiile aferente realizării sarcinii și atingerii obiectivelor explicit formulate. Pe de altă parte avem funcții referitoare la satisfacerea trebuințelor membrilor și menținerea unității grupului ca sistem distinct. Deci, realizarea sarcinii, corelativ cu îndeplinirea funcțiilor psihosociale specifice, reprezintă principala dimensiune prin intermediul căreia microgrupurile pot fi evaluate și valorizate. Între cele două categorii principale de funcții există profunde raporturi de condiționare reciprocă: satisfacerea diferențiată a trebuințelor membrilor și menținerea grupului ca sistem sunt deziderate care nu pot fi îndeplinite decât în condițiile realizării optime a sarcinilor; iar atingerea acestui obiectiv este condiționată la rândul său de măsura în care grupul își îndeplinește funcțiile psihosociale amintite. Din acest punct de vedere, performanța referitoare la îndeplinirea sarcinii constituie nu numai un indicator de eficiență socială a grupului, ci și un parametru cu un înalt grad de obiectivitate, care ne furnizează informații indirecte privind desfășurarea proceselor psihosociale din cadrul grupului, gradul de integrare a membrilor în cadrul microsistemului social, precum și racordarea acestuia la exigențele mediului social extern.

#### 8.5.1. Definirea, caracterizarea și evaluarea performanței.

Într-un sens foarte general, performanța reprezintă *măsura în care un sistem își îndeplinește, în condiții predeterminate, funcțiile sale constitutive*. În baza celor expuse mai sus, putem vorbi atât de o performanță profesională, aferentă funcțiilor referitoare la realizarea sarcinii, cât și de una psihosocială, care vizează îndeplinirea funcțiilor referitoare la îndeplinirea diferențiată a trebuințelor membrilor grupului. Trebuie remarcat faptul că performanța, definită calitativ, se referă atât la capacitatea grupului de a-și rezolva problemele tehnice și cele socio-umane, cât și la nivelul de creativitate pe care îl generează grupul ca întreg și sporul de funcționalitate și „bine social” pe care îl generează la nivelul sistemelor supraordonate. De altfel, putem aprecia că prin nivelul de creativitate care îi este specific, grupul își relevă în modul cel mai semnificativ atât calitatea sa de sistem psihosocial, cu importante funcții formative asupra membrilor săi, cât și rolul său pozitiv în cadrul sistemului social în care ființează.

În cazul particular al microgrupurilor sociale, performanța este funcție de o serie de factori individuali, psihosociale și socio-organizatorici și socio-culturali, dintre care amintim: particularitățile psihofizice ale membrilor, aptitudinile de care dispun, nivelul lor de pregătire profesională, experiența socială și profesională pe care o au și motivațiile de care sunt animați; compoziția și gradul de structurare a grupului, experiența acumulată în activități comune, calitatea leadership-ului, climatul psihosocial existent în grup, funcționalitatea relațiilor interpersonale dintre membri și gradul de congruență a structurilor psihosociale de grup; natura sarcinii, gradul de structurare a acesteia, experiența socială dobândită în respectivul domeniu de activitate și mijloacele materiale și



tehnice de care dispune grupul; influența organizației sau instituției sociale asupra grupului, relațiile dintre grupurile aceleiași organizații, modul general de control asupra activității și recompensele sociale acordate pentru activitatea depusă, climatul social general ș.a.

Pentru evaluarea celor două tipuri complementare de performanță, profesională și psihosocială, se pot utiliza o serie de indicatori, dintre care cei mai semnificativi sunt prezentați succint mai jos. Astfel:

1) Pentru *performanța profesională*, definită într-un sens general, ca dimensiune a funcționalității grupului, se utilizează următorii indicatori:

*Eficacitatea*: reprezintă *gradul în care grupul își îndeplinește sarcina, indiferent de "costul" realizării* și indiferent de termenii de comparație pe care îi pot oferi alte grupuri cu sarcini similare. Indicatorul este important pentru evaluarea capacității grupului de a-și realiza necondiționat sarcina, indiferent de costuri și de eforturile investite.

*Eficiența*: constituie un indicator mai fin, în sensul că evaluează *raportul dintre eficacitate și costuri*. Desfășurarea unor activități eficiente presupune alegerea unei căi optime în procesul realizării sarcinii grupului, în acest caz termenii de comparație socială având o importanță prioritară.

*Productivitatea*: exprimă *eficacitatea grupului raportată la unitatea de timp*; altfel spus, productivitatea reprezintă timpul cheltuit pentru realizarea sarcinii activității, sau numărul de produse realizate în unitatea de timp.

*Performanța*, definită de această dată în sens restrâns, reprezintă *rezultatele activității raportate la un etalon*, de regulă cel oferit de media rezultatelor obținute de grupurile care desfășoară sau au desfășurat activități similare; uneori se pot lua ca termeni de referință chiar rezultatele aceluiasi grup obținute în momente diferite ale evoluției sale. Performanța constituie un concept mai cuprinzător, în sensul că se poate referi la oricare dintre aspectele activității de grup, putând reflecta atât dimensiunile cantitative, cât și cele calitative ale obiectivelor activității și ale vieții de grup.

*Randamentul*: se referă la *raportul dintre valoarea investițiilor (materiale, energetice, financiare, informaționale) și valoarea produselor rezultate* în urma activității grupului. Deci: Valoarea produsului / Costul investiției, raport care poate fi supraunitar sau subunitar.

2) Pentru *performanța psihosocială* pot fi folosiți următorii indicatori, obținuți cu ajutorul unui instrumentar psihologic adecvat:

*Coeziunea grupului*: exprimată în forma cea mai simplă ca raport dintre numărul atracțiilor și cel al respingerilor sociometrice (v. subcap. 8.4.1.).

*Indicele climatului psihosocial*: este un indicator sintetic, care reflectă cu acuratețe măsura în care sunt satisfăcute trebuințele membrilor, corelativ cu rezultatele obținute în activitatea de realizare a sarcinii.

*Moralul grupului*: este expresia încrederii grupului în viitorul său profesional și psihosocial, în urma experienței anterioare și a evaluării situației prezente.

*Indicele de conflictualitate intr- și intergrupale*: exprimat prin raportul dintre numărul de conflicte și timpul necesar pentru rezolvarea acestora.

*Calitatea relațiilor intergrupale*: este expresia gradului de integrare și armonizare a grupului cu mediul sociocultural în care ființează.

După cum se observă, performanța reprezintă o expresie esențială a funcționalității grupului, dimensiune care poate fi influențată, în sens pozitiv sau negativ, de o serie de fenomene psihosociale specifice grupului ca sistem.

### 8.5.2. Fenomenele aferente influenței grupului asupra performanțelor sale.

Grupului, ca sistem psihosocial, îi sunt caracteristice și o serie de fenomene care vizează modul de luare a unor decizii în comun, sau care afectează performanța individuală și de grup. Cele mai importante dintre aceste influențe sunt cele care se referă la așa-numita „gândire de grup”, „facilitare socială”, precum și la fenomenul opus, „frânare (lene) socială”.

*Gândirea de grup* se referă la felul în care interacțiunile dintre membri influențează modul individual de gândire. Avându-se în vedere presiunea spre conformism specifică oricărui grup, multă vreme s-a acreditat teza conform căreia, în cazul unor decizii luate în grup, acesta reprezintă media opiniilor individuale. În acest caz, ca urmare a *efectului de normalizare*, opiniile individuale discutate în grup ar trebui să se modifice în sensul dat de majoritate, realizându-se astfel un compromis față de pozițiile extreme. Însă, în urma unor cercetări sistematice desfășurate de Janis, Mann, Moscovici, Zavalloni ș.a., s-a constatat un fapt surprinzător: deciziile și atitudinile adoptate în grup nu tindeau spre o valoare medie, conform efectului de normalizare ci – dimpotrivă – tindeau spre una dintre extreme, în virtutea unui *efect de polarizare*. Cu alte cuvinte, în grup opiniile membrilor deveneau „mai curajoase” decât pozițiile adoptate individual; iar aceste poziții sau decizii luate în cadrul grupului erau menținute apoi și în afara acestuia, în pofida celor anterior manifestate. Se explică astfel numeroasele situații în care deciziile luate în grup sunt deseori mai slabe, mai inadecvate și mai puțin raționale decât deciziile pe care le-ar fi luat fiecare membru în parte, în afara grupului (v. 13; 80; 137; 229 ș.a.).

În acest context, s-a constatat și un alt aspect remarcabil: pozițiile adoptate de membri sunt cu atât mai „extremiste” cu cât aceștia sunt mai implicați personal în problematica pusă în discuție, și care impune luarea unei atitudini sau a unei decizii. De altfel, aceste efecte nu sunt atât de surprinzătoare cum par la prima vedere. Se știe că prin participarea la grup se induce acel sentiment de „noi”, care generează mai multă încredere și chiar un anumit sentiment de putere și invulnerabilitate. Astfel, este firesc ca pozițiile mai prudente ale membrilor luați izolat, să fie mult mai puțin prudente și mai curajoase în context grupal. Efectul este cu atât mai puternic cu cât grupul este mai coeziv și are un statut social mai înalt – caracteristici care sporesc gradul de încredere, curaj și implicare al membrilor. Grupul coeziv înseamnă putere, iar puterea generează cel mai adesea temeritate și imprudență. Presiunile externe, existența unui leadership autoritar, conjuncturile tensionate, lipsa unei culturi de grup care promovează spiritul critic, sau performanțele superioare anterioare ale grupului, tind să accentuează tendința de manifestare a gândirii de grup.

Pentru combaterea efectelor negative ale „gândirii de grup” se recomandă:

a) informarea membrilor asupra existenței și formei de manifestare a acestui fenomen, precum și consecințele sale pentru grup;

b) adoptarea și promovarea unui spirit critic-rațional, care să analizeze obiectiv diferitele variante rezolutive, indiferent de statutul celor care promovează una sau alta dintre soluții;

c) detașarea de aspectele emoționale pe care le implică diferitele soluții propuse, precum și punerea între paranteze a influențelor externe conjuncturale.



Modelul experimental folosit pentru evidențierea acestor fenomene a fost unul clasic, implicând trei faze. În prima etapă s-a solicitat unor subiecți opinia asupra unui fapt de interes general (războiul din Vietnam – de exemplu). Răspunsurile erau date individual, fie pe o scară Likert, care solicita o mai mare implicare personală a subiecților (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), fie pe o scară Thurstone, care presupune o mai mică implicare personală (note de la 1 la 9). În a doua fază se discutau aceste opinii individuale în grup, constatându-se astfel *efectul de polarizare*, care era corelat cu gradul de implicare personală. În a treia fază, se solicita din nou opinia subiecților, însă în mod individual. S-a constatat astfel că aceștia își mențineau opiniile adoptate în grup, de cele mai multe ori în dezacord cu cele susținute în prima fază. În alte experimente s-au folosit subiecți aparținând unor grupuri având coezivități diferite.

*Facilitarea socială* se referă la influența grupului asupra performanțelor individuale ale membrilor. Se constată că existența unui „public”, chiar dacă acesta este pasiv, tinde să sporească performanța individuală, dacă aceasta este relativ simplă, cumulativă și implicând o gândire convergentă. În același timp, scade originalitatea și calitatea performanței. Deci, câștigul este preponderent cantitativ, în dauna calității. Explicația se găsește în nevoia fundamentală de recunoaștere și valorizare a individului aflat într-o situație socială, precum și în activarea spiritului competitiv, chiar dacă competiția este pur virtuală.

În cadrul *teoriei răspunsului dominant*, Zajonc consideră că simpla prezență a altuia determină creșterea gradului de activare psihică, în favoarea răspunsurilor mai bine consolidate, de ordin repetitiv, în dauna celor care presupun noi elaborări cognitive. Performanța cantitativă crește, în dauna celei calitative, care solicită procese cognitive de reelaborare. Chiar simpla prezumție a evaluării, chiar dacă „publicul” este inactiv, determină creșterea performanței, *efectul de autoprezentare pozitivă* făcându-și simțită prezența. Publicul aprobativ accentuează efectul facilitării sociale, trebuința valorizării de sine primind întăriri directe și imediate. Aici intervin mecanismele complexe și subtile ale managementului imaginii și stimei de sine, după cum s-a arătat într-un capitol anterior al lucrării.

Trebuie remarcat faptul că în situația în care „publicul” este antrenat în executarea unei activități cumulative, împreună cu subiectul în cauză, efectul facilitării sociale nu se produce, toți aflându-se în același „câmp psihologic”, în care evaluarea performanței de către cineva exterior acțiunii nu se mai produce. Dimpotrivă, în cazul coparticipării la realizarea unei sarcini comune de tip cumulativ, se produce fenomenul invers, cel al frânării (lenei) sociale.

*Lenea socială* se referă la situația în care performanța individuală, în cadrul unor activități comune de realizare a unei sarcini de tip aditiv, este mai mică decât performanța fiecărui membru luat în parte. Este rezultatul unei eschivări, a unei dezimplicări personale, în contextul în care performanța individuală nu poate fi evaluată separat. Dacă situația permite evaluarea efortului fiecărui membru, acest efect nu se mai produce, dar nu se manifestă, de cele mai multe ori, nici efectul facilitării sociale, prezentat mai sus. De asemenea, în cadrul unor grupuri foarte coezive, cu o implicare puternică a membrilor în viața de grup, și în condițiile unei presiuni externe, fenomenul frânării sociale nu se produce, sau se manifestă într-o măsură mult atenuată.

### 8.5.3. Strategii de optimizare a performanțelor microgrupurilor sociale.

Noțiunea de „*grup optimal*” desemnează situația unui microgrup în care performanța profesională și cea psihosocială se află într-un raport de relativă echivalență. Orice dezechilibru accentuat și persistent între cele două componente ale performanțelor grupului constituie un potențial factor disfuncțional și conflictual, care se va manifesta ca atare într-un anumit interval de timp; de altfel, orice situație de dezechilibru nu se poate menține la nesfârșit.

În consecință, una dintre îndatoririle principale ale liderului este aceea de a monitoriza atent indicatorii performanței profesionale și psihosociale ai grupului a cărei activitate o coordonează, intervenind preventiv și corectiv atunci când constată dezechilibre accentuate între aceștia. După cum s-a arătat într-un subcapitol anterior, pentru evaluarea ambelor dimensiuni ale performanței există un set de indicatori, care pot evidenția cu finețe existența oricăror disfuncționalități sau dezechilibre în cadrul unui anumit grup (v. 8.5.1.). Intervenția optimizatoare se poate realiza pe baza următorului model general, aplicabil în special în cazul grupurilor industriale sau de lucru:

1. *Evaluarea și analiza periodică* a indicatorilor anterior menționați. Pentru cei referitori la performanța profesională există datele tehnico-contabile care relevă cu obiectivitate sub ce aspect este afectată performanța. Indicatorii de eficacitate, eficiență, productivitate sau randament pot arăta dacă este vorba de probleme de ordin tehnic, tehnologic sau organizatoric. Indicatorii privind climatul psihosocial, coeziunea sau conflictualitatea relevă fie existența unor disfuncționalități psihosociale, generate cel mai adesea de un leadership defectuos, fie că este vorba de efectul psihologic pe care îl generează performanțele profesionale scăzute (v. și 13; 65; 80).

2. *Stabilirea profilului climatului psihosocial*, respectiv a factorilor generativi specifici celor șase categorii: socioafectivă, motivațional-atitudinală, cognitiv-axiologică, instrumental-executivă și proiectivă (v. cap. 8.4.4). Datorită caracterului nenominalizat al chestionarului privind climatul, datele obținute sunt deosebit de relevante, oferind informații esențiale referitoare la existența unor disfuncționalități, fie de natură tehnic-organizatorică, fie de natură psihosocială. Studiile noastre asupra unor grupuri industriale, studentești și militare, arată că în cca. 80% din cazurile în care se manifestau disfuncționalități în cadrul respectivelor grupuri, datele obținute prin intermediul profilului de climat au fost suficiente de relevante încât să permită rezolvarea problemelor care marcau negativ viața de grup (D. Cristea, 61; 63; 65).

3. *Asigurarea congruenței structurilor de grup*, adică a unei compatibilități optime între structura sarcinii, structura socioafectivă și structura comunicației. Existența oricărei incongruențe între cele trei structuri de bază ale grupului generează totdeauna, disfuncționalități, situații potențial conflictuale și performanțe profesionale scăzute (v. 61; 65).

4. *Adaptarea stilului de conducere* la particularitățile structurale și funcționale ale grupului. După cum s-a arătat majoritatea studiilor pe această temă, stilul de conducere are o influență considerabilă asupra funcționalității grupului ca sistem, condiționând în cea mai mare măsură performanțele profesionale și psihosociale ale acestuia (v. cap. 8.4.2.).



### 8.5. Caracteristicile principalelor tipuri de microgrupuri sociale.

La o analiză foarte generală, orice societate se compune din trei categorii de subsisteme, aflate într-o relație dialectică de interacțiune, intercondiționare și coexistență necesară: Instituțiile, Organizațiile și Grupurile. *Instituțiile*, în sens sociologic, reprezintă structuri axiologic-normative transindividuale, care controlează și orientează diferitele sectoare generice ale vieții sociale, prin intermediul valorilor, normelor și modelelor comportamentale pe care le promovează, generând raporturi generice, de ordin impersonal. *Organizațiile* operaționalizează imperativele instituționale, creând condițiile satisfacerii trebuințelor individuale și grupale ale membrilor societății, pe baza unor relații preponderent funcționale. *Grupurile* sunt expresia unor modalități concrete de interacțiune relativ stabilă a membrilor societății, la nivelul cărora se realizează concret interacțiunea dintre suprastructural (instituții) și infrastructural (indivizi); relațiile funcționale dintre membrii, induse de cadrul organizațional sau instituțional, sunt într-o strânsă interdependență cu cele psihosociale, asigurându-se astfel satisfacerea diferențiată a trebuințelor materiale și psihologice ale acestora. În ceea ce privește *microgrupurile*, acestea pot fi împărțite în două categorii principale, cu caracteristici și funcții psihosociale distincte: *microgrupurile naturale* și cele *artificiale*.

#### 8.5.1. Microgrupurile naturale.

Sunt grupuri constituie pe baza unor factori obiectivi, ținând de filiație, sau a unora ținând de vârstă și vecinătăți rezidențiale sau sociale. Din această categorie fac parte *familia*, *grupurile de copii* și de *bătrâni*.

*Familia* constituie celula de bază a socialului, din punct de vedere structural, funcțional și psihologic, microstructură constituită pe baza unor relații de căsătorie, filiație sau rudenie. Comunitatea de viață, interese și înțajutorare constituie fundamentul social și psihologic al familiei, fie că este vorba de forma nucleară a acesteia - formată din părinți și copii, fie de cea extinsă - la care se adaugă și rudele de diferite grade (bunici, nepoți, strănepoți ș.a.).

Familia îndeplinește o serie de funcții, și anume: 1) funcția *biologică*, rezultată din nevoia perpetuării speciei, corelată cu trebuințele de relații intime dintre soți; 2) funcția *educativă*, care rezidă în procesul de socializare, învățare și integrare socială primară a copiilor, prin care se formează și se modelează personalitatea acestora, în raport cu idealul promovat într-un anumit spațiu cultural și istoric; 3) funcția *economică*, constând din asigurarea suportului material necesar supraviețuirii și conviețuirii, precum și obligația legală de întreținere a copiilor până la o anumită vârstă, sau a membrilor familiei aflați în dificultate; 4) funcția *psihologică*, care implică protecția afectivă reciprocă dintre membri, precum și influența formativă asupra eului, imaginii de sine și nivelului de aspirație al copiilor, implicit asigurarea dezvoltării armonioase a personalității acestora (v. și 95; 138; 204; 205).

Deci, familia ca sistem psihosocial, influențează decisiv atât modul cum se formează și se dezvoltă raporturile emoționale între membri săi, cât și profilul de bază al personalității copiilor, ceea ce va condiționa integrare socială optimă a acestora.

*Grupurile de copii*, formate în principal pe criterii de vecinătate spațială și de vârstă, au un rol important în procesul socializării și integrării sociale, precum și în acela al modelării personalității membrilor. Grupurile de copii constituie în jurul unor complexe rezidențiale, străzi sau cartiere vor avea caracteristici psihosociale noi, sensibil diferite de cele ale grupului familial, ceea ce va conduce la dezvoltarea personalității membrilor pe noi coordonate legate de cunoașterea celorlalți și de autocunoașterea de sine. În cadrul acestor microgrupuri au loc procese de „decentrare relațională”, de inițierea și exersarea unor noi tipuri de relații interpersonale, cum sunt cele de prietenie, rivalitate, competiție, control ș.a.; procese care se vor dezvolta și rafina tot mai mult, pe măsură ce acești copii crescând, se vor integra în tot mai multe tipuri de grupuri: școlare, de creație, muncă sau dezbateri.

Procesele de „comparație” și „reflectare socială”, pe care le presupun relațiile din cadrul acestor grupuri, vor avea un rol important în dezvoltarea eului și a imaginii de sine a copiilor, pe fondul unor influențe mai puțin subiectiv-emoționale decât cele din cadrul familiei. În acest context se dezvoltă spiritul de colaborare, competiție și control interpersonal, se exersează și se remodelează schemele relaționale formate într-o primă fază în cadrul familiei nucleare sau extinse.

Tot în cadrul acestor grupuri, datorită imaginației debordante a copiilor, și a apariției fenomenului de *imaginar colectiv*, unele grupuri de copii se vor constitui pe marginea unor obiective fanteziste: căutarea de comori, acțiuni justițiarie sau alte obiective obscure, dar care înflăcărează imaginația membrilor care, în acest context, dezvoltă legături emoționale mult mai strânse. Este și motivul pentru care uneori aceste grupuri își pot propune obiective cu iz antisocial, organizându-se în „bande”, în care eventualele infracțiuni nu au o valoare în sine, fiind văzute numai ca modalități spectaculoase de a-și manifesta personalitatea, solidaritatea sau curajul. De cele mai multe ori, prin integrarea în cadrul grupurilor școlare, aceste tendințe diminuează, lăsând loc altor modalități de manifestare relațională și grupală.

*Grupurile de bătrâni* se constituie din persoane care se cunosc de foarte multă vreme și, de regulă, trăiesc în aceeași zonă rezidențială. Odată constituite, aceste grupuri joacă un rol psihologic considerabil, în sensul compensării „pierderilor” sociale asociate cu pensionarea, despărțirea de copii sau eventuala pierdere a tovarășului de viață. Dacă în cadrul grupurilor de copii observăm fenomenul „decentrării relaționale”, în raport cu nucleul relațional familial, în cazul acestor grupuri de vârstnici se constată un proces invers, de „recentrare relațională”, grupul constituind cadrul în care membrii „se povestesc” pe ei înșiși, romanțându-și de cele mai multe ori biografia.

S-a constatat că acolo unde bătrânii reușesc să închege asemenea grupuri, aceștia prezintă un mai mare echilibru emoțional, suportând mai ușor diferitele vicisitudini ale acestei perioade, fiind mai puțin vulnerabili la efectele negative ale singurătății, și chiar împiedecând instalarea stării de însingurare. Este și motivul pentru care societatea ar trebui să dezvolte programe sociale specializate, care să faciliteze formarea acestor grupuri, având în vedere efectele pozitive care se obțin, în plan personal, dar și social.



### 8.5.2. Microgrupurile artificiale.

Acestea sunt grupuri deliberat constituite, atât pe baza unor cerințe de ordin instituțional sau organizațional, cât și a unora ținând de trebuințele materiale, profesionale, psihosociale și psihologice ale subiecților. Din această categorie vom prezenta succint grupurile educaționale, de lucru, de creație, grupurile terapeutice, precum și cele de laborator.

**Grupurile educaționale**, începând cu cele școlare și terminând cu cele studențești, reprezintă cadrul în care se continuă, pe baza unor strategii didactice riguroase, formarea personalității subiecților și integrarea lor socială pe noi coordonate axiologice, cognitive, motivaționale și profesionale. În acest nou context psihosocial, are loc o a treia decentrare relațională, subiecții dezvoltând raporturi interpersonale fundamentate într-o mult mai mare măsură pe intercunoaștere, empatie și interese comune.

Afectivitatea și motivația devin mult mai complexe și nuanțate, cuprinzând zone sociale tot mai largi, pe măsură ce subiecții trec succesiv de la un nivel educațional la altul, făcând astfel parte dintr-o serie de grupuri, cu caracteristici psihosociale diferite. Se formează progresiv un sistem motivațional mult mai extins și nuanțat, în care curiozitatea infantilă devine interes cognitiv constant, profilându-se și formarea unor interese profesionale care vor conduce la alegerea carierei. În plan emoțional, începe un proces de „desprindere” sau detașare afectivă de nucleul familial, odată cu formarea unor prietenii puternice, care uneori durează toată viața, paralel cu apariția interesului pentru sexul opus, care va sta la baza formării unei familii, odată cu maturizarea socială și căpătarea independenței economice.

Familia – pe de o parte, și grupurile educaționale – pe de altă parte, sunt cele influențează în cea mai mare măsură formarea personalității subiecților, marcându-le decisiv drumul în viață. Evident, avem în vedere și calitatea sistemului educațional, care condiționează nemijlocit structura, dinamica și influența acestor grupuri asupra personalității membrilor săi (v. și 311).

**Grupurile de lucru** sunt constituite pe baza unor criterii strict funcționale, legate de realizarea unor sarcini de ordin tehnic, tehnologic, organizatoric sau administrativ. La acest nivel se obiectivează achizițiile din domeniul învățării, integrării sociale și formării profesionale a membrilor societății, grupul constituind cadrul necesar în care se realizează valorizarea socială a persoanei. Aptitudinile și motivațiile profesionale ale membrilor sunt cele care vor determina sau condiționa semnificativ profilul psihosocial al grupului.

Factorii psihosociali principali care condiționează funcționalitatea grupurilor de lucru sunt nemijlocit legați de realizarea obiectivelor profesionale – și anume: natura și structura sarcinii; nivelul de pregătire profesională a membrilor și stilul de conducere practicat de lider. Toate celelalte procese și fenomene psihosociale de grup sunt în mod semnificativ condiționate de acestea, efectele lor cumulate determinând performanța profesională a grupului. Astfel, relațiile preferențiale sunt în mare măsură subiacente relațiilor funcționale, ținând de realizarea sarcinii, iar în determinarea climatului psihosocial un rol principal îl au factorii instrumental-executivi și cei aferenți stilului de conducere practicat de lider (v. 61; 65; 310).

**Grupurile de creație** sunt construcții psihosociale ad-hoc, care vizează rezolvarea rapidă a unor probleme de ordin tehnic, tehnologic organizatori sau administrativ, prin stimularea gândirii divergente a participanților. Este cazul *brainstorming*-ului – de exemplu, care constă dintr-un grup de 6-10 membri, având specializări diferite, care participă la o serie de întâlniri organizate după un anumit principiu, conform căruia cantitatea poate genera calitate. Activitatea grupului va fi coordonată de manageri, animatori sau monitori special formați, desfășurându-se în mai multe etape – și anume:

- a) crearea în faza inițială a unei atmosfere tonice, care să permită o comunicare facilă între membri, printr-o acomodare interpersonală rapidă și eliminarea eventualelor bariere psihologice interpersonale;
- b) formularea obiectivului, cu precizarea aspectelor problematice pe care le implică, precizându-se totodată regulile de desfășurare a discuțiilor (exprimarea liberă a oricărei idei, oricât ar părea de extravagantă sau insolită, realizarea de asociații între ideile avansate de ceilalți membri, continuarea, ameliorarea sau modificarea acestora etc);
- c) începerea discuțiilor libere, cu suspendarea explicită în această fază a oricărui spirit critic-evaluativ sau de cenzură, înregistrarea riguroasă a tuturor ideilor, sugestiilor și propunerilor avansate de participanți;
- d) sistematizarea soluțiilor propuse; discutarea și evaluarea critică a soluțiilor astfel colectate, de această dată de către un grup de specialiști;
- e) experimentarea soluțiilor optime, sau organizarea unor noi reuniuni, cu un alt grup, pornindu-se de la unele dintre variantele considerate valide.

Discuțiile libere și necenzurate din cadrul unui grup format din persoane cu specialități, vârste și preocupări dintre cele mai diferite, sunt de natură să stimuleze gândirea divergentă, asociații ideatice dintre cele mai neașteptate și spontaneitatea creatoare a participanților. Experiența curentă arată că în cadrul câtorva întâlniri de 30-60 de minute se pot obține chiar câteva sute de idei și soluții pentru tema pusă în discuție, dintre care multe sunt viabile din punct de vedere tehnic. Grupurile de creație pot fi organizate și având la bază principiile *sinecticii* sau ale *brainwriting*-ului (v. 64; 233).

**Grupurile terapeutice** reprezintă la ora actuală o modalitate eficientă de folosire a dinamicii microgrupurilor în vederea tratării unor tulburări psihice sau legate de integrarea socială a unor persoane. Ambianța psihologică creată de prezența altor persoane, în care subiectul se regăsește într-o anumită măsură, face ca grupul să prezinte avantaje terapeutice deosebite, față de psihoterapia individuală. Pacienții primesc în grup un important suport emoțional, precum și modele de abordare și rezolvare a propriilor probleme. La rândul lor, oferă un real ajutor celorlalți, ceea ce creează un sentiment de utilitate și valorizare socială, deosebit de util în procesul depășirii propriilor probleme (v. 135).

**Grupurile de laborator** sunt constituite ad-hoc de cercetători, în vederea studierii unor procese și fenomene psihosociale. Se creează astfel posibilitatea controlării riguroase a majorității factorilor care acționează într-o anumită situație experimentală, ceea ce asigură un grad superior de validitate rezultatelor obținute. Însă, caracterul artificial al cadrului experimental poate limita sensibil posibilitatea extrapolării rezultatelor pentru situații desfășurate în mod natural.



### 8.6. Dinamica grupului ca instrument de acțiune psihosocială.

Pe direcția deschisă de școala psihologiei dinamice inițiată de K. Lewin, grupul poate fi înțeles și interpretat ca un veritabil instrument de intervenție, formare și optimizare a comunităților, a relațiilor umane din cadrul acestora, dar și a profilului personalității celor implicați în rețeaua interacțiunilor de grup.

După cum se știe, prin dinamică Lewin desemna totalitatea schimbărilor adaptative care se produc în structura de ansamblu a unui grup, ca urmare a unor schimbări survenite într-o parte oarecare a respectivului grup (v. 80; 222, pg. 319). Cu alte cuvinte, și așa cum s-a demonstrat în cadrul acestui capitol, conduita grupului este strâns condiționată de sistemul proceselor și forțelor care acționează în sânul său. Grupul constituie un câmp dinamic, a cărei organizare, unitate și funcționalitate se bazează pe interdependența membrilor, care suportă la rândul lor toate efectele acestora. Acest fapt deschide calea utilizării grupului ca sistem de formare și schimbare psihosocială.

Pe această direcție teoretică și practică și-au adus contribuția o serie de psihologi, psihiatrii și sociologi. Astfel, Moreno dezvoltă tehnica psihodramei în care, deși accentul este pus pe raporturile interpersonale, grupul ad-hoc constituit reprezintă totuși cadrul necesar rezolvării problemelor psihice și de integrare socială ale pacienților.

Bion și Tavistock dezvoltă la rândul lor o tehnică complementară de utilizare a grupului ca instrument terapeutic, contribuind astfel decisiv la fundamentarea teoriei și practicii *training-group*-ului. Era o tehnică a grupului fără lider, utilizată cu succes în tratarea unor nevroze de război, iar ulterior pentru depășirea unor conflicte psihice cu efecte destabilizatoare pentru conduita pacienților, dar și a unor grupuri „naturale”.

Lippitt, Lewin și White introduc ulterior un nou element în ecuația dinamicii grupurilor, și anume *leadership*-ul, respectiv *stilul de conducere*. Acest factor s-a dovedit a avea o influență covârșitoare asupra proceselor și fenomenelor psihosociale de grup, putând fi folosit cu deosebit succes pentru a le da o anumită orientare, în concordanță cu scopurile „terapeutului”.

La rândul ei, psihanaliza a influențat puternic cercetările în acest domeniu, prin contribuțiile remarcabile ale lui Rogers, Anzieu, Elliott, Kaës, Foulkes, M. Klein ș.a. Pe această direcție, se pune în evidență dubla dimensiune a vieții de grup (fantasmatică și simbolică), precum și fenomenele de „rezonanțe inconștiente” dintre membrii unui grup.

Utilizând toate tehnicile derivate din seria de cercetări menționate, continuate ulterior cu o deosebită intensitate, intervențiile optimizatoare în cadrul microgrupurilor pot viza atât fenomenele și procesele principale care contribuie la realizarea unor performanțe profesionale și sociale superioare, cât și armonizarea relațiilor interpersonale și rezolvarea problemelor sau crizelor psihosociale individuale. Astfel, se pot elabora strategii de optimizare a climatului psihosocial, a stilului de conducere sau a sistemului relațional și funcțional din cadrul grupurilor primare și secundare (v. 65, pg. 169 și cap. IX).

\* \* \*

## Capitolul 9.

### Organizațiile.

„Organizațiile sunt expresia unei ordini legale, constând din reguli raționale și conștiente, care susțin acțiunile de utilitate socială”

M. Weber

„Organizațiile sunt grupuri secundare, vizând o finalitate cu utilitate explicită”

C.H. Cooley

### 9.1. Organizațiile ca sisteme psihosociale.

Conservarea și evoluția sistemelor sociale, la toate nivelurile și în toate compartimentele vieții comunitare, implică existența unor structuri funcționale care, pe de o parte, să obiectiveze imperativele axiologice, normative și teleologice ale instituțiilor sociale (politice, economice, juridice, religioase, educaționale, culturale) și, pe de altă parte, să asigure integrarea și antrenarea persoanelor și grupurilor în activitățile care să conducă la realizarea obiectivelor respectivelor instituții. Aceste funcții complexe revin organizațiilor, care sunt forme concrete de interacțiune sistematică a membrilor și grupurilor unei comunități, în vederea realizării obiectivelor generale ale instituțiilor sociale cărora le aparțin, sau ale obiectivelor care derivă din interesele convergente ale membrilor care le compun. Societatea globală este constituită dintr-un sistem coerent de organizații, care acoperă toate domeniile vieții sociale: politic, economic, cultural, educațional, de apărare, sportiv, legislativ, administrativ ș.a. Existența umană presupune apartenența succesivă și/sau simultană la o multitudine de organizații, ale căror caracteristici structurale și funcționale își vor pune amprenta asupra profilului personalității și comportamentului fiecăruia dintre noi. Astfel, ia naștere „omul organizațional”, căruia îi este specific un tip particular de comportament colectiv: „comportamentul organizațional”.

#### 9.1.1. Omul și comportamentul organizațional.

Într-un sens foarte general, istoria umanității poate fi văzută ca istoria formelor de organizare și organizațiilor. Nevoile umane au putut fi îndeplinite numai prin diferite forme de organizare, iar organizațiile odată constituite au modelat într-o anumită configurație și direcție comportamentul uman. Fără să aibă de cele mai multe ori o formă explicită, la baza organizațiilor a stat totdeauna o anumită filozofie asupra omului și nevoilor sale. Preocupările sistematice, cu caracter academic, de a elabora teorii și strategii manageriale conforme cu aceste concepții privind omul și comportamentul său organizațional sunt relativ recente, putând fi plasate la mijlocul secolului trecut, însă devenind în prezent o temă majoră a psihologiei organizaționale (v. 307; 329 ș.a.).



După cum s-a arătat la începutul acestui capitol, organizațiile pot fi interpretate ca sisteme complexe cu autoreglare, în care întregul (organizația) nu rezultă din simpla însumare a părților (membri), ci prin integrarea acestora într-o calitate nouă. Acest fapt presupune apariția unor calități noi ale părților, implicit apariția unor „uniformități”, care în cazul de față se regăsesc la nivel axiologic, cognitiv, afectiv, atitudinal și comportamental. La nivel comportamental se obiectivează toate aceste influențe ale sistemului, rezultând așa-numitul „om organizațional”, căruia îi este specific o formă particulară de comportament: „comportamentul organizațional”.

**Omul organizațional** este rezultatul interdependențelor și intercondiționărilor dintre nevoile fundamentale ale ființei umane și sistemele de organizare prin care acestea pot fi satisfăcute. Este o relație de modelare reciprocă, însă nu și simetrică. De cele mai multe ori, organizațiile, prin puterea lor de condiționare și control, au avut o netă ascendență asupra membrilor lor, în mare parte și datorită apariției și dezvoltării insidioase a unei suprastructuri ideologice, capabilă să orienteze politicile manageriale ale liderilor.

Iată care sunt, într-o formă succintă, principalele modele teoretico-explicative și ideologice asupra naturii umane, precum și modul cum acestea au influențat concepțiile manageriale ale organizațiilor.

1. **Modelul omului unidimensional** : are la bază teoria lui **McGregor**, conform căruia oamenii care acționează în cadrul organizațiilor pot fi împărțiți în două categorii, X și Y, fiecare tip de comportament impunând anumite strategii de conducere din partea managerilor. Astfel:

**Tipul X** este caracterizat prin lipsă de ambiție, îndolență, egoism, comoditate, derobare de responsabilități și nemotivați pentru muncă. Datorită acestor caracteristici, oamenii din această categorie impun managerilor un comportament de constrângere, control riguros, dirijare detaliată a activității și aplicarea de sancțiuni și penalizări – singurele modalități care pot avea efect asupra activității acestor membri ai organizației. Persoanele care aparțin acestei categorii preferă să fie strict dirijate, evitând responsabilitățile, inițiativele și implicările majore în viața organizației. Valoarea dominantă pentru această categorie este securitatea și stabilitatea. În consecință, liderii vor trebui să adopte stiluri de conducere autoritare, cu un accent deosebit pe directivitate, control și presiune psihologică – singurele modalități în care se poate asigura atingerea obiectivelor organizațiilor. Baza teoretică adoptată de lideri este cea a managementului științific, promovată de **F. Taylor**.

**Tipul Y** de om organizațional se caracterizează prin calități polare în raport cu cele menționate mai sus. Persoanele din această categorie se implică major în activitate, pe baza unei motivații intrinseci, au disponibilități mari de inițiativă, autocontrol, angajare în raport cu activitățile desfășurate și asumare de multiple responsabilități. În acest caz, conducerea eficientă presupune o analiză atentă a motivațiilor complexe ale diferitelor categorii de personal, adoptând modalități de conducere care să compatibilizeze interesele organizației cu cele ale membrilor săi. În acest context, managerii trebuie să adopte strategii de conducere pe baza teoriei relațiilor umane, promovată de **G.E. Mayo**, **F. Roethlisberger** și **D. McGregor**.

**Tipul Z** de organizație și om organizațional a fost teoretizat de **W. Ouchi**, (1981) pornind de la analiza comparativă a culturilor naționale și organizaționale din Japonia și SUA. Cultura națională americană promovează individualismul ca valoare dominantă, iar organizațiile proiectează și ele asupra angajaților această filozofie de viață: atribuții foarte clar delimitate și remunerare strictă în funcție de performanțele individuale. Iar muncitorii se vor comporta în consecință, exploatând orice oportunitate pentru a-și obține avantaje personale, fără o implicare profundă în viața organizației. Spre deosebire de situația din SUA, cultura națională Japoneză promovează colectivismul și atașamentul profund față de grup ca valori majore, iar managerii se comportă față de angajați din perspectiva acestei filosofii de viață; iar aceștia se comportă în consecință, printr-o implicare profundă în viața organizației, realizările acestora fiind considerate și ale lor în egală măsură. Este vorba de un efect Pygmalion în plan organizațional, în care proiecțiile managerilor asupra comportamentului angajaților se obiectivează în fapt.

Pornind de la aceste constatări, **Ouchi** propune o combinație a celor două caracteristici culturale, rezultând astfel o organizație și o filozofie managerială de tip Z, în care se combină accentul pus pe performanțele individuale cu cele ale grupului, acordarea de contracte angajaților pe termen lung, pentru a stabili personalul și a oferi posibilitatea constituirii unei culturi organizaționale solide, precum și stabilirea unui sistem de recunoaștere și recompense în funcție de performanța grupului și ale membrilor luați individual; se pune un accent deosebit pe comunicarea fluidă, angajarea personalului în luarea unor decizii și promovarea controlului prin intermediul grupului.

2. **Modelul omului economic-rațional** : consideră că principalul vector structurant al comportamentului organizațional este câștigul material, în toate formele sale. Omul este văzut ca un agent pasiv, cu tendințe hedoniste, astfel putând fi controlat în totalitate de organizație prin intermediul stimulilor economici pe care îi acordă. Având reacții afective imprevizibile, organizația trebuie să dezvolte modalități de controlare și direcționare a acestora, prin evidențierea raportului dintre câștiguri și pierderi pentru diferite situații în care acestea se pot manifesta. În consecință, relația organizație-membrii este una unilaterală, de natură predominant mercantil-calculativă.

Strategiile manageriale se bazează pe stimularea economică a angajaților și controlul strict al comportamentului acestora, pe criterii de costuri și beneficii. Modelul amplifică dorința de câștig a membrilor, ignorând alte trebuințe extraeconomice ale acestora, ceea ce creează tensiuni, conflicte și insatisfacție, competiție neloială, și chiar ignorarea intereselor majore ale organizațiilor ca sisteme sociale.

3. **Modelul omului social** : reconsideră rolul nevoilor social-relaționale în structura motivațională a membrilor, nevoi care prevalează de cele mai multe ori asupra celor strict economice. Pe baza cercetărilor inițiate de **Mayo**, calitatea relațiilor interpersonale, pe orizontală și pe verticală este cea care condiționează în cea mai mare măsură satisfacția, moralul și climatul psihosocial din cadrul grupurilor, ceea ce impune o schimbare a politicilor manageriale, prin antrenarea angajaților în activitatea de organizare și luare a unor decizii.



4. *Modelul omului autoactualizat* : are la bază concepțiile lui Maslow, McGregor și Lickert, conform cărora nevoia de autorealizare are un rol central în orientarea comportamentului uman, condiționându-i în mare măsură atitudinile și performanțele sociale și profesionale. Acest tip de om organizațional caută să-și maximizeze șansele de perfecționare, dezvoltare a capacităților și talentelor – ca o condiție esențială a realizării de sine. În acest context omul se poate automotiva, autoperfecționa și autocontrola, interesele sale coincidând în mare parte cu cele ale organizației. Strategia managerială cea mai potrivită fiind aceea de a acorda autonomie și de a crea condițiile pentru dezvoltarea personală a membrilor, pe baza unei motivații intrinseci, diferențiată de la o persoană la alta.

5. *Modelul omului complex* : evidențiază multitudinea factorilor motivaționali care condiționează comportamentul uman, precum și intercondiționarea și dinamica acestora. Avându-și originea în lucrările lui E. Shine, această concepție integrează în mare măsură elementele conceptuale ale celorlalte modele prezentate anterior, punând însă accentul pe capacitatea de diversificare motivațională în urma învățării și a formării de scheme motivaționale dinamice și complexe, în care diferitele categorii de factori se condiționează și se modelează reciproc. Această diversificare motivațională depinde atât de structura personalității fiecărui membru, cât și de caracteristicile generale ale organizațiilor din care face parte și ale mediului sociocultural în care evoluează. Individualitatea, situația și contextul devin astfel elementele care trebuie să ghideze strategia managerială, care trebuie să fie flexibilă și diferențiată și adaptabilă schimbării. Această viziune asupra omului organizațional este cea mai adecvată societății actuale, marcată de globalizare, informatizare, schimbare și competiție – context în care flexibilitatea managerială este condiția de bază pentru obținerea unor performanțe profesionale și sociale superioare.

Adaptarea uneia sau alteia dintre concepțiile teoretice generale, aferente modelelor mai sus enumerate, a marcat semnificativ și politicile manageriale, mai ales în cea ce privește proiectarea, organizarea, coordonarea și controlul organizațional. În cadrul acestor orientări generale, au fost elaborate teorii particulare, după cum vom arăta într-un următor subcapitol.

În urma interacțiunii complexe dintre caracteristicile de bază ale ființei umane, așa cum sunt ele relevate de modelele de mai sus, caracteristicile generale ale organizațiilor ca sisteme sociale cu autoreglare, profilul mediului natural și sociocultural, precum și ale și particularitățile personalității membrilor, se configurează o formă particulară de comportament social: *comportamentul organizațional*.

*Comportamentul organizațional* este o formă particulară de comportament colectiv, definit în termenii propuși încă de G. Le Bon; R. Park și E. Burgess (1895; 1921). În sens general, prin comportament colectiv se înțelege un tip de comportament emergent, apărut spontan, în câmpul unor norme extrainstituționale, create de participanți. Este un răspuns adaptativ la un anumit tip de situație socială, cu impact notabil și relativ durabil asupra

membrilor unui grup sau colectivități. Este rezultatul acțiunii unei situații sociale caracterizată prin pregnanță asupra comportamentului celor implicați.

Organizațiile, prin natura lor, oferă cadrul necesar apariției unei forme specifice de comportament colectiv, având următoarele categorii de factori determinanți, prezentate în ordinea importanței lor relative:

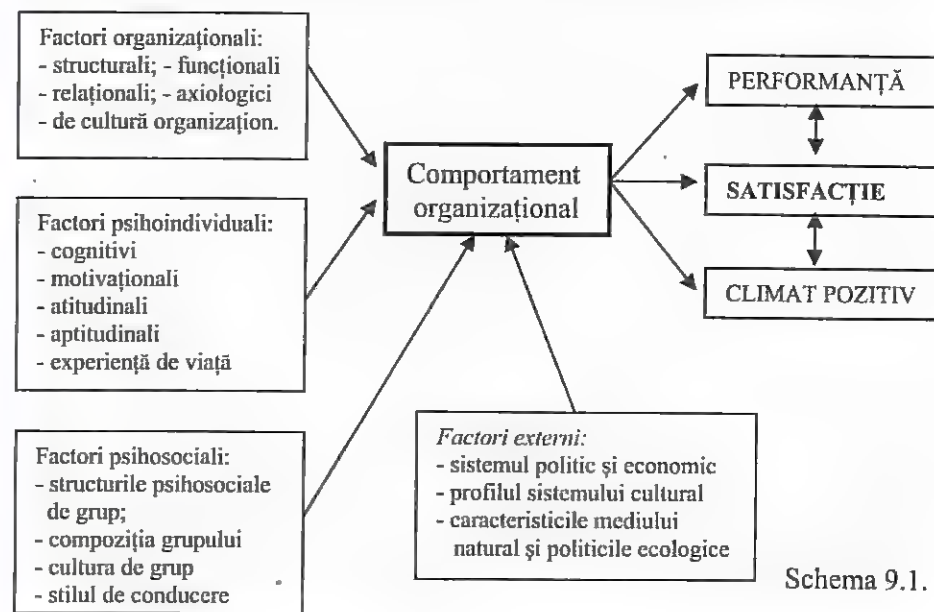
a) *Caracteristicile organizației și organizării*: natura, scopul și obiectivele formale ale organizației; modul de structurare a relațiilor funcționale; modalitățile de exercitare a controlului; stilul de conducere; sistemul de acordare a recompenselor și sancțiunilor; modalitățile de evaluare a performanței individuale, de grup și organizaționale; sistemul de valori și norme care fundamentează politica organizațională și de personal; relațiile inter-organizaționale și cele cu mediul natural; cultura organizațională.

b) *Caracteristicile psihoindividuale ale membrilor*: profilul personalității; nivel de instrucție generală și profesională; sistemul motivațional aferent integrării organizaționale; experiența profesională și de viață (v. cap. 3).

c) *Profilul psihosocial al grupurilor de lucru* : mărime, compoziție, cultura de grup; relația formal-informal; structurile psihosociale de grup (structura socioafectivă, motivațională comunicatională și de influență); coeziunea; calitatea relațiilor interpersonale; relațiile intergrupale ș.a. (v. cap. 4 și 8).

d) *Caracteristicile sistemului socio-cultural, politic și economic*: valorile fundamentale care stau la baza culturii naționale; sistemul politic; intensitatea administrativă la nivel național; gradul de dezvoltare economică; poziția în cadrul sistemului economico-politic global; politica față de mediul natural ș.a.

Comportamentul organizațional se configurează sub incidența acestor factori determinanți, căpătând un profil specific fiecărui tip de organizație și condiționându-i performanțele psihosociale și profesionale. Simplificând, procesul constituirii comportamentului organizațional are următoarea formă generală, care va fi detaliată pe parcursul acestui capitol (schema nr. 9.1.):



Schema 9.1.



### 9.1.2. Definirea și caracterizarea generală a organizațiilor.

Organizațiile reprezintă una dintre componentele structurale și funcționale sociale generale cu cele ale diferitelor tipuri de grupuri și persoane. La nivelul organizațiilor se fixează obiectivele concrete prin care se asigură funcționarea sistemului social global, dar care corespund și intereselor membrilor care le compun; aceste interese pot fi *materiale* sau *spirituale*, *directe* sau *indirecte*, *explicite* sau *implicite*, *imediate* sau de *perspectivă*, de natură *economică*, *politică*, *educațională*, *morală*, *religioasă*, *culturală*, de *apărare* etc. Totodată, la nivelul respectivelor organizații se elaborează strategiile care să asigure realizarea obiectivelor constitutive, sistemele de planificare, coordonare și control a activităților desfășurate, normele care reglează interacțiunile dintre membri și statutul acestora, criteriile de eficiență și modelele care întruhidează valorile promovate de organizație, precum și regulile de obținere și distribuire a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale.

Însă, toate aceste funcții specific-organizaționale se structurează și se manifestă sub influența directă a *instituțiilor sociale*, structuri supraordonate care reglementează raporturile generice dintre oameni, în diferitele sectoare ale vieții sociale, în strânsă corelație cu nevoile fundamentale ale societății, ale colectivităților, grupurilor și ale membrilor săi.

**Conceptul de organizație** poate fi abordat și definit din mai multe perspective cu sensuri complementare, acestea fiind totodată și direcțiile principale de abordare a oricărui **sistem social**:<sup>9</sup> a) dimensiunea *logic-principială*, care relevă regulile de raționalitate care fundamentează activitățile sistematice ale colectivităților umane; b) dimensiunea *funcțional-procesuală*, care reflectă dinamica desfășurării în timp a sistemului de interacțiuni prin intermediul cărora organizațiile se formează, se dezvoltă și se manifestă activ în viața socială; c) dimensiunea *structural-obiectuală*, care exprimă sistemul concret și stabil de interacțiuni dintre elemente ansamblului (persoane, grupuri). Fiecare dimensiune implicând o metodologie specifică de abordare.

(a) O primă dimensiune a fenomenului organizațional constă dintr-un set de teorii, principii, norme, modele și reguli care fundamentează din punct de vedere logic și formal constituirea și funcționarea organizațiilor. Pe baza acestor *principii de raționalitate* (sau principii organizaționale – într-o altă terminologie) oamenii interacționează într-un mod sistematic și coerent, realizând *fixarea, planificarea, coordonarea și finalizarea activităților* care să le asigure existența materială și spirituală, individuală și colectivă, în termeni de necesități actuale sau de perspectivă. Cadrele formal-principiale ale unei organizații sunt formulate totdeauna în mod explicit sub formă de statute, regulamente, norme de funcționare ș.a., acceptate expres de membrii acesteia; acceptarea principiilor și normelor organizaționale este o condiție de fond a integrării și participării la viața și activitățile aferente unei organizații, încălcarea acestor reglementări atrăgând sancțiuni directe sau indirecte. Principiile generale care fundamentează desfășurarea activităților de organizare și a celor de realizare eficientă a obiectivelor constitutive tind să se structureze ca un domeniu autonom de cunoaștere, acela al *praxiologiei organizaționale*.

(b) Pe o dimensiune complementară, organizațiile pot fi înțelese ca procese psihosociale desfășurate după anumite principii de raționalitate prin care se inițiază, se structurează și se reglează relațiile funcționale dintre membrii unor grupuri, în scopul realizării eficiente a unor obiective comune, devenite obiective ale organizației. Desfășurarea procesuală a interacțiunilor pe baza unor reglementări explicite constituie conținutul activităților de organizare, prin care se vor configura atât „obiectele sociale” numite organizații, cât și activitățile de fond prin care acestea își vor îndeplini obiectivele constitutive, adică acelea care sunt rațiunea lor de a fi. Organizarea ca proces reprezintă atât factorul generativ al oricărei structuri organizaționale, cât și condiția necesară pentru funcționarea acesteia.

(c) Din perspectivă structural-materială, organizațiile sunt „obiecte sociale”, adică subsisteme sociale concrete, compuse dintre-un număr de membri și grupuri care interacționează sistematic după anumite reguli, în vederea realizării în comun a unor obiective specifice, care sunt rațiunea lor de a fi. Din această perspectivă, sistemul social global este compus dintr-un număr de organizații prin intermediul cărora se desfășoară activitățile de îndeplinire a obiectivelor sociale generale, precum și a celor specifice unor grupuri sau categorii sociale. În acest context, viața socială apare ca rezultat al interacțiunii dinamice dintre persoane, grupuri, organizațiile și instituții, interacțiuni care capătă o formă concretă de orientare programatică spre realizarea unor obiective la nivelul diferitelor tipuri de organizații: economice, politice, juridice, educaționale, culturale, religioase, sportive, militare, profesionale, de agrement ș.a.

Abordate ca obiecte concrete ale existenței sociale, organizațiile ne apar ca *un ansamblu de persoane care interacționează sistematic și deliberat, pe baza unor reguli și modele acționale explicite, care să asigure eficiența activității comune de atingere a obiectivelor propuse*. În esență, orice organizație constituie un sistem structurat și planificat de interacțiuni interpersonale și intergrupale care să asigure desfășurarea eficientă a unor activități, respectiv atingerea unor obiective explicit formulate, care implică folosirea anumitor tehnologii (v. 34; 306; 329). Metaforic vorbind, organizațiile sunt „mașini sociale”, proiectate deliberat, pentru ca - pe baza anumitor resurse, să obțină eficient anumite produse. De remarcat faptul că o definiție unitară este deosebit de dificilă, având în vedere atât extrema varietate de asemenea structuri sociale, cât și multiplele perspective din care acestea pot fi abordate: culturale, sociologice, psihosociale, economice, politice ș.a. (v. 306). De aceea, credem că este mult mai utilă o definiție indirectă, prin prezentarea caracteristicilor și funcțiilor specifice cvasi-totalității organizațiilor.

**Caracterizarea organizațiilor.** Din cele expuse anterior, rezultă că organizațiile sunt sisteme psihosociale cu autoreglare, care au anumite caracteristici și trăsături comune, indiferent de natura lor. Astfel:

(a) Sunt ansambluri umane *construite*, elaborate deliberat și programatic, în care se desfășoară interacțiuni sistematice și ordonate, pe baza unui model interacțional explicit : schema de organizare sau organigrama; norme de funcționare, sisteme de control ș.a.



(b) Au *obiective* explicit formulate, la care aderă toți membrii organizației, acestea având un rol constitutiv și de legitimare atât pentru procesul de structurare internă, cât și pentru activitatea organizatorică aferentă realizării respectivelor sarcini.

(c) Dezvoltă o *structură* internă care reflectă pozițiile, ierarhiile și relațiile funcționale dintre acestea (organigrama, care poate fi anterioară constituirii organizației, sau poate rezulta ca urmare a desfășurării în timp a interacțiunilor funcționale și a activităților specifice).

(d) Prezintă o *diferențiere* internă a pozițiilor, funcțiilor, atribuțiilor, rolurilor și activităților prin care se realizează diferitele componente ale obiectivului comun; diferențierea se manifestă atât pe orizontală, în raporturile de coordonare a părților, cât și pe verticală, în raporturile de subordonare.

(e) Manifestă o *dinamică* structurală și funcțională, în strânsă legătură cu gradul de realizare a obiectivelor constitutive, a evoluției raporturilor interpersonale interne și a raporturilor cu mediul social extern.

(f) Posedă anumite *grade de libertate* în raport cu stările pe care le poate adopta, atât în plan intern cât și extern (autonomie organizațională).

(g) Păstrează *raporturi dinamice cu mediul extern* (instituții, alte organizații, grupuri sau persoane), pe fondul unei autonomii organizatorice și funcționale relative, dar sub influența generică a unor instituții cărora le aparțin.

(h) Dezvoltă multiple *mecanisme de autoreglare* internă și externă, ceea ce le conferă calitatea de sisteme cibernetice adaptative.

**9.1.3. Clasificarea organizațiilor.** Extrema varietate a tipurilor de organizații face relativ dificilă clasificarea acestora în categorii distincte. De cele mai multe ori, cazurile reale vor avea un caracter mixt sau intermediar; categoriile de mai jos vor constitui mai degrabă niște repere generale care vor facilita analizele de caz, singurele care vor putea evidenția profilul psihosocial real al oricărei structuri organizatorice. Criteriile de clasificare folosite în continuare au fost astfel alese încât să asigure o bază operațională pentru abordările cazuistice.

(1) După *natura obiectivului* urmărit, organizațiile pot fi: *economice* (întreprinderi industriale și comerciale); *financiare* (bănci, fonduri mutuale sau de investiții); *politice* (partide, grupuri ideologice militante); *religioase* (Biserica națională, sectele religioase); *culturale* (uniuni artistice, teatre, asociații de promovare a valorilor culturale); *educaționale* (sistemul de școli, universități); *militare* (armata, poliția, gărzi naționale, grupuri paramilitare); *juridice* (judecătoria, tribunale); *umanitare*; *sportive*; *civice*; *administrative* etc.

(2) În funcție de *gradul de structurare* internă și de modul cum se realizează aceasta, organizațiile pot fi *formale* sau *informale*. Cele formale au un înalt grad de structurare, pe baza unor reglementări stricte provenite de la o instanță superioară, sau elaborate de chiar organizatorii sistemului. Obiectivele, pozițiile, funcțiile, îndatoririle și drepturile membrilor sunt clar stabilite, existând puține grade de libertate în desfășurarea activităților și relațiilor intra și inter-organizaționale. Organizațiile militare, cele politice sau juridice sunt ilustrative pentru această categorie. Organizațiile informale au un grad redus de structurare, raporturile și activitățile spontane prevalând asupra celor

reglementate. Flexibilitatea relațiilor interne și externe este mult mai mare, existând mai multe grade de libertate în evoluția sistemului, fără ca aceasta să însemne lipsa unei normativități care să regleze diferitele aspecte ale activității și vieții de organizație. Este cazul organizațiilor umanitariste, de sprijin reciproc sau de loisir. Între dimensiunea formală și cea informală există relații dialectice de complementaritate: orice sistem formal dezvoltă o componentă informală la nivelul relațiilor interpersonale, în timp ce sistemele preponderent informale tind să-și accentueze cu timpul dimensiunile formale.

(3) După *direcția de structurare* a raporturilor funcționale dintre membri, organizațiile pot fi cu o structură *orizontală* sau *verticală*. Primele dezvoltă preponderent raporturi de coordonare reciprocă (organizațiile civice – de pildă), în timp ce cele de al doilea au structuri ierarhice piramidale, în care fiecare nivel este subordonat funcțional celui superior (ca în cazul structurilor administrative economice sau militare).

(4) În funcție de *relațiile cu mediul social* extern, organizațiile pot fi *închise* sau *deschise*. În primul caz obiectivele, reglementările și normele de funcționare sunt elaborate exclusiv în perimetrul organizației respective, selectarea și adeziunea membrilor fiind controlată din interior (serviciile de informații, de pildă). În al doilea caz adeziunea membrilor este liberă, depinzând în cea mai mare măsură de propria lor inițiativă, pe fondul unor obiective și reglementări care derivă dintr-un spațiu social mai larg decât cel strict organizațional (organizațiile civice, de exemplu). În mod practic, nu există organizații absolut închise sau deschise, putându-se vorbi numai de un anumit *grad de deschidere*.

(5) După *durata de funcționare*, organizațiile pot fi: *temporare*, a căror existență este legată de un anumit proiect, care odată realizat implică automat desființarea respectivei structuri (cazul Fondului Proprietății de Stat); *permanente*, care nu au inclus în proiectul de înființare un anumit termen de funcționare (statul, partidele politice, sectele religioase ș.a.).

(6) După *gradul de transparență* în ceea ce privește obiectivele și normele de funcționare, organizațiile pot fi *transparente* (organizațiile administrative sau cele civice, de exemplu), *semitransparente* (serviciile de informații, unele secte religioase) sau *oculte*, (Masoneria, de pildă).

(7) În funcție de *temeiurile pentru care oamenii acceptă legitimitatea autorității* în cadrul diferitelor sisteme sociale, M. Weber identifică trei tipuri fundamentale de organizații: a) organizația *orientată pe lider*, în care exercitarea autorității se bazează pe calitățile personale ale liderului (trăsături deosebite ale personalității sale, carismă, inteligență socială, intuiție, capacitatea de decizie spontană, experiență ș.a.); b) organizația *patriarhală*, în care autoritatea este acceptată în virtutea tradiției și datinilor unanim acceptate de membrii unei colectivități (rangul, poziția socială, relațiile de rudenie și cutuma sunt criteriile pe baza cărora se instituie sistemul de autoritate organizațională); c) organizația *birocratică*, bazată pe un sistem de autoritate rațional-legală în care regulile, normele și criteriile de funcționare sunt riguroși și explicit formulate, vizând prioritar eficiența activității într-un cadru social determinat și legiferat prin norme specifice de funcționare.



(8) În funcție de *tipul de putere* care stă la baza funcționării organizației se disting: a) organizații *coercitive*, în care puterea se exercită prin constrângere (cazul școlilor de corecție sau al penitenciarelor – de exemplu); b) organizații *normative*, în care prevalează un sistem riguros de norme și reglementări, a căror încălcare atrage sancțiuni (Biserica, partidele politice ș.a.); c) organizațiile *utilitare*, în care autoritatea rezultă ca urmare a necesității de a realiza anumite obiective care răspund nevoilor sociale (fabricile, societățile comerciale, oficiile etc.); d) organizațiile *mixte*, care presupun criterii combinate : de exemplu, armata, ca organizație normativ-coercitivă; sindicatele, ca organizații utilitar-normative; administrațiile locale, ca organizații utilitar-coercitive . (E. Zioni).

(9) După criteriul *primului beneficiar*, organizațiile pot fi: a) *reciproc-avantajoase*, în care primii beneficiari sunt chiar membrii organizației, ca în cazul partidelor politice, sectelor religioase sau sindicatelor; b) organizațiile de *afaceri*, în care primul beneficiar este patronul; c) organizații de *tip service*, în care primul beneficiar este clientul: ateliere, școli, spitale ș.a.; d) organizațiile *naționale*, în care primul beneficiar este publicul, ca în cazul armatei, poliției, administrației locale etc. (R.W. Scott).

(8) Mai pot fi folosite și alte criterii cum sunt: relația de dependență față de alte structuri organizatorice (organizații *autonome* sau *dependente*); raportul cu sistemul legislativ al țării unde funcționează (organizații *legale* sau *ilegale*); gradul de mărime (*mici*, până la 100 de membri; *mijlocii*, între 100 și 1000 membri; *mari*, peste 1000 de membri); poziția în cadrul unui ansamblu organizațional (*primare*, sau „de bază”; *secundare*, sau supraordonate) etc.

Identificarea tipului de organizație și a caracteristicilor psihosociale ale acesteia prezintă o importanță practică, în efectuarea unor studii de caz, evaluări sau diagnosticări, în vederea elaborării unor strategii de intervenție. Aceasta deoarece fenomenologia psihosocială subiacentă funcționării acestor sisteme este puternic influențată de caracteristicile care derivă dintr-o anumită tipologie. Totodată, caracteristicile mai sus enumerate constituie și direcții teoretice și experimentale de abordare și analiză a organizațiilor ca sisteme sociale.

Desfășurarea curentă a vieții sociale presupune integrarea și participarea fiecărei persoane, cvasi-simultan sau succesiv, la o serie de organizații, ale căror obiective pot fi: complementare, conjunctive sau disjunctive; compatibile în diferite grade sau incompatibile; de natură materială (economice – de pildă) sau spirituală (ideologice, artistice, religioase ș.a.). În ceea ce privește modul de organizare internă, structurarea poate fi preponderent pe orizontală (ca în cazul organizațiilor civice, ecologice sau profesionale), sau pe verticală (ca în situația organizațiilor militare, statale, informaționale ș.a.). Pe de altă parte, reglementările interne pot fi foarte stricte, cu sancțiuni drastice în eventualitatea încălcării lor (cazul organizațiilor militare, de exemplu), sau laxe, fără repercusiuni grave pentru devianți (ca în cazul unor organizații civice, umanitare sau de sprijin reciproc).

Astfel, orice întreprindere industrială este o organizație care are ca obiectiv producerea unor bunuri materiale, pe baza unui anumit proces tehnologic. Acest fapt presupune o anumită schemă de structurare a pozițiilor, atribuțiilor și funcțiilor angajaților (organigrama întreprinderii), precum și reglementări interne

în care se prevăd norme de comportament, îndatoriri, drepturi, sancțiuni, recompense etc. Aceste reglementări au un caracter detaliat, însă privesc numai un segment determinat din viața membrilor (timpul petrecut în întreprindere). În afara respectivului cadru acționează de regulă reglementări aparținând altor organizații (a celor politice sau religioase, de pildă) sau, la nivelul cel mai general, ale statului. În acest context, statul poate fi interpretat ca o organizație desfășurată la nivelul unei națiuni, adică al unei comunități definite pe baza anumitor criterii de unitate teritorială, culturală și de limbă; în acest caz reglementările formale (sistemul de legi) au un caracter foarte general, însă vizează relativ toate aspectele vieții social-economice, cultural-educative și de apărare-dezvoltare ale comunității (națiunii) respective.

În prezent asistăm la apariția și dezvoltarea unor organizații cu caracter supranațional și suprastatal, în care formularea obiectivelor și strategiilor de acțiune se bazează pe alte principii organizaționale decât cele care au stat la baza statului tradițional; aceste principii sunt formulate în termeni de suveranitate limitată, globalizare, interdependență economică și culturală ș.a. În acest plan, exemplele cele mai elocvente sunt cele oferite de organizațiile UE, OSCE, NATO ș.a., dar și organizații mai vechi, unele cu un caracter semi-ocult, ca în cazul lojilor masonice internaționale sau a marilor corporații economice suprastatale, controlate de un număr redus de persoane.

Participarea la viața unor organizații cu obiective, structuri și normativități atât de diferite poate genera anumite probleme de ordin psihosocial, mai ales când există incompatibilități la nivelul valorilor promovate în plan organizațional. De exemplu, apartenența simultană a unor persoane la organizații militare și a unor religioase, care promovează nonviolența, poate determina apariția unor grave conflicte de conștiință sau drame existențiale.

#### 9.1.4. Concepții teoretice privind natura organizațiilor.

Problematika organizațiilor, mai ales în ceea ce privește natura, structura, funcțiile și fenomenologia psihosocială subiacentă, poate fi abordată numai dintr-o perspectivă interdisciplinară, constituind un interes major pentru multe științe umaniste actuale: psihologia socială, politologia, sociologia, economia politică, științele administrative ș.a. Astfel, psihosociologia organizațională se constituie ca o știință cu caracter interdisciplinar, care studiază cu instrumente teoretice și experimentale complementare întreaga problemă a organizațiilor sociale, indiferent de natura acestora. Toate dezvoltările teoretice în acest perimetru sunt condiționate de câteva *teme centrale*, de a căror rezolvare va depinde în mod semnificativ întreaga practică organizațională și anume: natura comportamentului uman, rolul raționalității și a motivației în structurarea comportamentului organizațional și influența pe care mediul organizațional o exercită în plan psihoindividual și psihosocial.

**Teoriile raționalității omnisciente.** Într-o concepție clasică asupra organizațiilor, dezvoltată în special de școala anglo-saxonă (Taylor, Gulick, Fayol ș.a.), comportamentul uman într-un cadru organizațional este considerat strict rațional, urmărind consecvent, pe criterii riguroase logice, optimizarea câștigurilor materiale. Omul este văzut în primul rând ca *homo economicus*. Premisele fundamentale ale acestei concepții sunt următoarele: a) membrii organizațiilor dețin toate informațiile necesare și posedă o capacitate nelimitată



de prelucrare a lor; b) caută soluțiile optime, printr-o selecție logică a opțiunilor posibile; c) au o idee clară asupra preferințelor (motivațiilor) lor, considerate ca fiind clare, stabile, coerente și ierarhizate (v. 34, p. 403). O asemenea viziune asupra comportamentului organizațional a stat la baza concepției tayloriste asupra întreprinderilor industriale, în care maximizarea performanțelor - și deci a câștigurilor - era obținută printr-o accentuată diviziune a muncii, corelată cu o structurare funcțională a relațiilor pe criterii de strictă raționalitate. În faza dezvoltării intensive a industrialismului, această concepție a contribuit semnificativ la impunerea unei viziuni coerente asupra organizațiilor economico-productive.

Ulterior, pornind de la această viziune teoretică asupra organizațiilor, au fost formulate o serie de principii organizatorice care să conducă la o eficiență maximă în realizarea obiectivelor propuse. Astfel, în concepția lui **Fr.W. Taylor**, aceste principii trebuie să fundamenteze întreaga activitate a organizațiilor economico-industriale, putând fi formulate astfel: 1) diviziunea riguroasă a muncii, atât la nivelul conducerii cât și la acela al personalului de execuție; 2) analiza tehnometrică a activităților, implicând studiul mișcărilor, înregistrarea timpilor necesari efectuării acestora și proiectarea modalităților optime de realizare; 3) selecția științifică a personalului, paralel cu un proces continuu de instruire și formare profesională pe locuri de muncă strict determinate; 4) stimularea psihologică a personalului în vederea „aproprierii” acestuia de principiile științifice de organizare a activității (considerație și amabilitate față de personal, exprimarea liberă a opiniilor, recompense în funcție de performanțe etc.).

Continuând și dezvoltând concepția tayloristă asupra organizațiilor, **H. Fayol** formulează principiile organizării conducerii în raport cu anumite criterii: diviziunea muncii, disciplină, realizarea unității de comandă și a celei de direcție, subordonarea interesului individual celui general, raportul dintre centralizare și descentralizare, motivarea personalului prin remunerare, asigurarea stabilității personalului, respectarea regulilor de echitate, stimularea inițiativei individuale, dezvoltarea coeziunii interne ș.a.

Numeroase observații empirice vin să amendeze această concepție asupra *raționalității omnisciente* care ar fundamenta univoc comportamentul organizațional. Astfel, după cum remarcă **March** și **Simon**, orice alegere este limitată de două mari constrângeri: a) informația unui decident este cel mai adesea incompletă și prelucrată fragmentar, din lipsă de timp, carențe de gândire sau de imaginație, presiunea împrejurărilor etc.; b) optimizarea soluțiilor nu este posibilă datorită complexității situațiilor concrete și multitudinii analizelor pe care le presupune acest fapt, corelativ cu limitele operaționale ale intelectului uman. În acest context, decidentul optează pentru o soluție acceptabilă pentru un anumit context, soluție fundamentată pe o *raționalitate limitată*. Însă, după cum se observă, această corecție conceptuală nu afectează în mod sensibil teza motivației unidimensionale a comportamentului organizațional: optimizarea eficienței economice, respectiv maximizarea câștigului material, prin intermediul unor decizii în a căror fundamentare rațiunea, mai mult sau mai puțin limitată, deține rolul principal.

**Teoriile motivaționale.** Rezultatele neașteptate (pentru acea vreme) ale experimentului de la Hawthorne au determinat apariția unei noi direcții teoretice în abordarea problematicii organizațiilor, în care accentul a fost deplasat asupra *relațiilor umane* dintre membri și asupra *motivației complexe* a acestora. Integrând tezele teoriei motivaționale a lui **Maslow**, noua orientare consideră că organizațiile constituie cadrul general și necesar în care pot și sunt satisfăcute o serie de trebuințe psihologice fundamentale, dintre care cele mai multe au un accentuat caracter psiho-relațional: nevoia de afiliere și integrare socială, nevoia de recunoaștere, de prestigiu și de participare la decizii, nevoia de comunicare pozitivă ș.a. În cadrul acestui complex sistem motivațional, trebuințele materiale nu reprezintă decât unul dintre elemente, important - fără îndoială, dar a cărui semnificație psihologică este determinată în mare măsură de gradul și modul de satisfacere a celorlalte trebuințe menționate mai sus. Astfel, conceptul clasic al lui *homo economicus*, motivat unidimensional de interese materiale este înlocuit cu acela de *om complex*, motivat multidimensional, în care contextul relațional oferit de organizație și climatul psihosocial interior resemnifică toate aspectele vieții și activității din cadrul acesteia.

Noua orientare teoretică, fundamentată de o serie de cercetători care au preluat sugestiile studiilor lui **Mayo** (**Argyris**, **McGregor**, **Likert**, **Crozier** ș.a.), a cunoscut apogeul în perioada anilor '60, cu rezultate deosebite în optimizarea raporturilor umane din cadrul organizațiilor, a eficientizării actului de conducere sau a atenuării stărilor conflictuale. Însă, după cum remarcă **E. Friedberg**, dacă în planul activităților practice de optimizare a performanțelor organizațiilor s-au obținut rezultate deosebite, în plan conceptual rezultatele au fost dezamăgitoare, datorită psihologizării excesive a unei realități care s-a dovedit mult mai complexă. Astfel, din perspectiva acestei concepții, nu se putea explica faptul că, în anumite situații, deși se asigurau condiții optime de confort psihic și satisfacții materiale, eficiența nu urma aceeași linie, putând chiar să scadă semnificativ, ceea ce sugerează prezența și a altor factori care condiționează performanța, factori ignorați până atunci.

Cercetările și acțiunile experimentale impun însă o nouă abordare a noțiunii de motivație în context organizațional. Una dintre cele mai celebre cercetări de acest gen, prin care s-a evidențiat complexitatea comportamentului uman și a suporturilor motivaționale ale acestuia, a fost desfășurată de către **G.E. Mayo** și **F. Roethlisberger** în cadrul uzinelor de aparatură electrică „Western Electric” de la Hawthorne (v. 31; 306; 328; 329 ș.a.).

Obiectivul inițial al cercetării a constat în determinarea influenței unor factori materiali (condițiile de iluminare) asupra productivității muncitorilor, ipotezele de bază derivând din concepția clasică asupra raționalității comportamentului organizațional. Însă, rezultatele obținute au contrazis în mod flagrant aceste ipoteze, impunând o redirectionare a cercetărilor. În consecință, în faza a doua a cercetărilor, în cadrul unui atelier de asamblare s-au introdus în studiu o serie de noi variabile legate de participarea muncitorilor la actul de decizie privind organizarea activității, timpul de odihnă, condițiile de remunerare ș.a.; restul atelierelor a constituit grupul martor. S-a înregistrat influența acestor factori asupra productivității, climatului psihosocial, relațiilor interpersonale, gradului de motivare și de satisfacție personală, gradul de conflictualitate ș.a.,



rezultatele fiind comparate cu cele obținute în cadrul atelierelor care lucrau după modelul tradițional (grupurile martor).

O primă concluzie a acestor constatări evidențiază existența unei motivații complexe, preponderent de ordin psihosocial, care influența direct productivitatea muncii. Factorii socioafectivi, cei de relaționare și recunoaștere socială s-au dovedit mai importanți chiar decât cei legați de câștigul material în determinarea comportamentului organizațional. În consecință, modelul tradițional care fundamenta funcționarea organizațiilor a trebuit să fie puternic amendat, prin luarea în considerare a unui sistem motivațional multidimensional, dinamic și complex, care intervine nemijlocit în structurarea comportamentului și desfășurarea activității performanțiale. Creșterea productivității nu este legată univoc de remunerație, sentimentele și atitudinile membrilor având o importanță considerabilă în constituirea sistemului motivațional individual și de grup.

O a doua concluzie se referă la necesitatea luării în considerare a grupurilor, și nu a membrilor izolați. În condițiile activității în comun intervine o complexă fenomenologie psihosocială care determină apariția unei entități funcționale noi: microgrupul social. Apar sentimente, atitudini și motivații *de grup*, cu o structură mult mai complexă, care nu reprezintă expresia însumării respectivelor factori individuali; este vorba de o sinteză și o restructurare a acestora, pe coordonate psihoindividuale și psihosociale noi.

Trebuie subliniat și faptul că abordările excesiv psihologizante ale organizațiilor și-au dovedit limitele în explicarea unor fenomene complexe din cadrul acestora: atenuarea forței motivaționale a unor factori pentru a căror satisfacere s-au întrunit toate condițiile, apariția, evoluția și rezolvarea conflictelor intra- și inter-organizaționale, reformularea obiectivelor organizațiilor fără o legătură vizibilă cu structurile motivaționale individuale și de grup, constituirea și evoluția sistemelor de putere, control și decizie din cadrul organizațiilor etc. Aceste carențe explicative au impus noi abordări teoretice și experimentale, pe care le vom prezenta în continuare.

**Teoriile psihosociologice.** Primele concepții teoretice asupra organizațiilor considerau aceste structuri sociale ca având un caracter coerent, rațional și puternic integrator în raport cu membrii săi. Agregarea și coordonarea comportamentelor membrilor se făcea într-o strictă concordanță cu scopurile organizației, *predeterminate* și *stabile* pe termen lung. Într-o asemenea viziune instrumentală, integrarea la nivelul organizației era asigurată prin scopurile sale raționale și precis delimitate, opțiunile membrilor manifestându-se cel mult în ceea ce privește strategiile particulare folosite în desfășurarea unor activități și în modul cum reușeau să-și satisfacă trebuințele particulare și de grup pe fondul unei activități coerente, orientată univoc pe criterii raționale și nonconflictuale. Într-o a doua etapă, evidențierea influenței factorilor motivaționali și relaționali asupra desfășurării activității, precum și a posibilităților disfuncționalități pe care aceștia le pot induce în coerența și raționalitatea ansamblului organizațional a constituit o primă mutație majoră în modul de înțelegere a dinamicii acestor sisteme. Într-o a treia etapă a evoluției teoretice, o serie de cercetători au evidențiat caracterul contradictoriu al coerenței interioare a organizațiilor, conflictualitatea potențială dintre obiectivele generale și cele particulare sau de grup, precum și dinamica pe care o suportă chiar scopurile constitutive ale organizațiilor, pe tot parcursul constituirii și funcționării acestora (25, 402).

Fără să aibă un caracter unitar, teoriile din această ultimă categorie prezintă câteva trăsături comune: a) relativizează coerența interioară a organizațiilor și importanța obiectivelor formale asupra integrării membrilor săi; b) evidențiază multitudinea factorilor motivaționali individuali, de grup și socioculturali care acționează cel mai adesea contradictoriu asupra desfășurării activităților și vieții organizațiilor, influențând astfel realizarea obiectivelor constitutive; c) relevă existența unei game largi de factori psihosociali care acționează la nivelul organizațiilor (disonanța cognitivă, schimburile sociale, conflictualitatea ca stare potențială, influența informalului asupra formalului, climatul social și economic extra-organizațional etc.); d) accentuează importanța raporturilor interumane pozitive și a coeziunii grupurilor care compun organizațiile (ipostaziază importanța *relațiilor suportive* în condiționarea performanței); e) consideră organizațiile ca sisteme dinamice complexe, implicând numeroase mecanisme de autoreglare internă și externă, considerate a fi preponderent de natură psihologică și psihosocială.

Din această perspectivă teoretică, organizațiile trebuie interpretate ca sisteme neunivoce, în care fenomenologia psihosocială subiacentă funcționării acestora este uneori mai importantă decât valoarea structurantă a obiectivelor formale, cu valoare inițial constitutivă. Imperativele funcționale de supraviețuire și adaptare la un mediu social dinamic și fluid, crearea unui adevărat univers de schimburi sociale și interese conflictuale, apariția diferitelor tipuri de raționalități neconvergente, dezvoltarea unor acțiuni și strategii de preluare și exercitare a puterii de către persoane și grupuri, apariția unor tendințe de autonomizare a unor compartimente funcționale, manifestarea unor raporturi concurențiale sau virtual-conflictuale cu alte organizații ș.m.a., fac din organizații universuri psihosociale mult mai complexe decât sugerau teoriile raționalității sau ale motivației lineare. Pornind de la aceste constatări, Cohen apreciază că organizațiile prezintă numeroase trăsături de „anarhii organizate”, ceea ce sugerează netransparența în raport cu obiectivele urmărite în mod explicit sau latent, conflictualitatea virtuală dintre elementele componente, dezvoltarea unor relații de schimb social, de putere și de influență, imprevizibile din perspectiva obiectivelor formale sau declarate ale unei organizații.

O asemenea viziune teoretică asupra organizațiilor integrează elemente importante din *teoria schimbului* (Kelly, Thibaut), a *disonanței cognitive* (Festinger), a *conflictualității virtuale* din cadrul sistemelor sociale (Burns, Georgiou) sau - mai recent - din *teoria sistemelor cu legături slabe* și *teoria jocurilor*, în care evoluțiile au un caracter neliniar, emergent, conflictual și imprevizibil. Organizațiile nu mai pot fi înțelese ca sisteme transparente și univoce în raport cu obiectivele declarate ale funcționării lor: organizațiile, dar și obiectivele lor pot căpăta atribute noi, se pot restructura, ca rezultat nemijlocit al chiar funcționării lor și al relaționării dinamice cu mediul natural și social.

Sintetizând aceste noi caracteristici, organizațiile au fost definite de Crozier și Friedberg ca o *rețea structurată pe raporturi de putere și de dependență, prin care persoanele sau grupurile negociază schimbul de comportamente de care are nevoie fiecare pentru apărarea intereselor și pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile și obiectivele*, indiferent de cât de vagi sau intuitive ar fi acestea.



**Teoriile sistemice și sociologice.** Complementar orientărilor centrate pe relațiile interpersonale și de grup, sau pe dimensiunea motivațională a comportamentelor organizaționale, au început să fie dezvoltate și abordări în care accentul era pus asupra aspectelor sociologice și macrosistemice ale organizațiilor.

Astfel, s-a constatat că eficiența activităților din cadrul organizațiilor este condiționată în mod semnificativ și de o serie de alți factori cu caracter sistemic: relațiile interorganizaționale; relațiile organizație-mediul natural și sociocultural; raporturile dintre natura activităților interne și a obiectivelor urmărite, pe de o parte, și tehnologiile folosite, pe de altă parte; structura internă a organizațiilor; distribuția fluxurilor informaționale; condiționările economice, politice, juridice și culturale asupra structurii și dinamicii organizaționale ș.a.

Aceste noi condiționări, relevate prin numeroase cercetări experimentale și observații practice impun o nouă viziune asupra naturii organizațiilor și asupra mecanismelor psihosociale care le asigură funcționarea și dezvoltarea. Printre cei mai importanți promotori ai acestei orientări amintim: J. Woodward, Ph. Selznick, T. Burns, J.D. Thomson, G.M. Stalker, J.B. Ritchie, P. Lawrence, J. Lorsch ș.a. (v. 306, p. 63; 329).

Sintetizând cele expuse mai sus, orientările sociologice evidențiază o nouă dimensiune a fenomenelor organizaționale, în care *nivelul dezvoltării tehnologice, relațiile cu mediul extern și coerența structurilor interne* se află într-o strânsă interdependență, evidențiindu-se astfel caracterul sistemic, complex și deschis al organizațiilor. Interacțiunea dintre aceste categorii de factori determină profilul real al unei organizații, dinamica și performanțele profesionale și psihosociale ale acesteia.

Folosind criteriul *istoricității*, teoriile vizând organizațiile pot fi clasificate în patru categorii principale: clasice, neoclasice, moderne și postmoderne. Fiecăreia dintre aceste categorii i se poate atașa o metaforă, conform sugestiei epistemologice a lui G. Morgan (1986).

(1) **Teoriile clasice**, inițiate în perioada 1905-1915, au ca principal fundament lucrările lui F. Taylor, H. Fayolle, L. Gulick ș.a., în care accentul este pus pe *factorul tehnic*, de al cărui control depinde obținerea unei eficiențe maxime. Simplificarea muncii, prin divizarea acesteia în unități elementare care pot fi standardizate, corelată cu așa-numitul principiu al autorității, care separa net munca de execuție de cea de proiectare, instruire și control, sunt cele două dimensiuni principale ale acestor teorii, care comportă însă diferite nuanțări și variațiuni de la un autor la altul (v. 14; 40; 165; 306; 307). Deși aceste teorii au avut o foarte mare audiență în epocă, ele și-au dovedit relativ repede limitele, în principal datorită unilateralității conceptuale, care ignoră categorii importante de factori care intervin în dinamica organizațională. Metafora asociată acestor teorii este cea a organizației ca „mașină”.

(2) **Teoriile neoclasice** își au originea în lucrările lui E. Mayo și H. Simon care, la începutul anilor '30, evidențiază *caracterul interacționist* al organizațiilor, precum și rolul lor în satisfacerea unor trebuințe specifice ale

membrilor săi. În această viziune, studiul comportamentului organizațional este cel care poate asigura performanța maximă, atât cea tehnică, cât și cea psihosocială. Ipostazierea factorului psihologic, în dauna altor condiționări, a constituit tot o formă de unilateralizare, complementară celei tehnice, care a limitat validitatea acestor orientări teoretice. Metafora asociată este cea a relației pluraliste „om-om-mașină”

(3) **Teoriile moderne** au ca fundament conceptul de *sistem*, ceea ce implică o schimbare paradigmatică deosebit de importantă. Instrumentele conceptual-teoretice aparținând teoriei generale a sistemelor și ciberneticii sunt folosite în interpretarea proceselor și fenomenelor organizaționale, ceea ce a constituit un real progres în acest domeniu. Stabilindu-se componentele sistemului (oameni, tehnica, resursele, scopurile, relațiile interpersonale, rolurile funcționale, factorii de mediu ș.a.), accentul este pus pe analiza interdependențelor dintre aceste elemente, precum și pe seria de procese care asigură finalitatea dinamicii organizaționale. Este o perspectivă teoretică căreia i se poate asocia așa-numita metaforă „organică”.

(4) **Teoriile postmoderne** aduc o nouă perspectivă paradigmatică, prin schimbarea accentului de pe organizație ca obiect-sistem, pe *procesul organizării* și pe *organizatori*. Pornind deseori de la contestarea unor principii epistemologice consacrate, postmodernismul utilizează metoda *deconstrucției*, pentru a realiza o analiză critică a diferitelor teorii, în scopul degajării unor noi coordonate pe baza cărora se poate înțelege complexitatea deosebită a fenomenului organizațional. Propunând schimbări radicale de perspectivă, postmodernismul promovează ideea unor restructurări conceptuale și ideologice profunde, mai ales în ceea ce privește omul-organizațional și modul său de a percepe și interpreta lumea în care trăiește. Acestor orientări li se poate atașa, datorită eterogenității lor, metafora „colajului”.

(5) O altă modalitate de clasificare a teoriilor privind organizațiile pornește de la combinarea a două dimensiuni considerate de R. Scott ca esențiale: „natural (social)-rațional” și „deschidere-închidere”. Din combinarea acestora rezultă patru categorii de organizații: 1) închise și raționale; 2) deschise și raționale; 3) închise și naturale; 4) deschise și naturale (v. C. Ilin, în 31, pag 199).

Din **prima** categorie (organizațiile ca sisteme raționale și închise) fac parte teoria managementului științific (F. Taylor), teoria organizării și administrației (H. Fayol), teoria birocrăției (M. Weber) și teoria comportamentului administrativ (H. Simon).

Din **a doua** categorie (organizațiile ca sisteme raționale și deschise) fac parte așa-numitele teorii ale contingenței, care interpretează orice problemă organizațională ca fiind în funcție de o *situație specifică* (T. Burns; G.M. Stalker; P. Lawrence, J. Woodward ș.a.).

Din **a treia** categorie (organizațiile ca sisteme sociale și închise) fac parte teoria relațiilor umane (G.E. Mayo, D. McGregor), teoria comportamentului cooperativ în organizațiile formale (C. Bernard), teoria instituțională (Ph. Selznick), precum și unele combinații ale acestora.

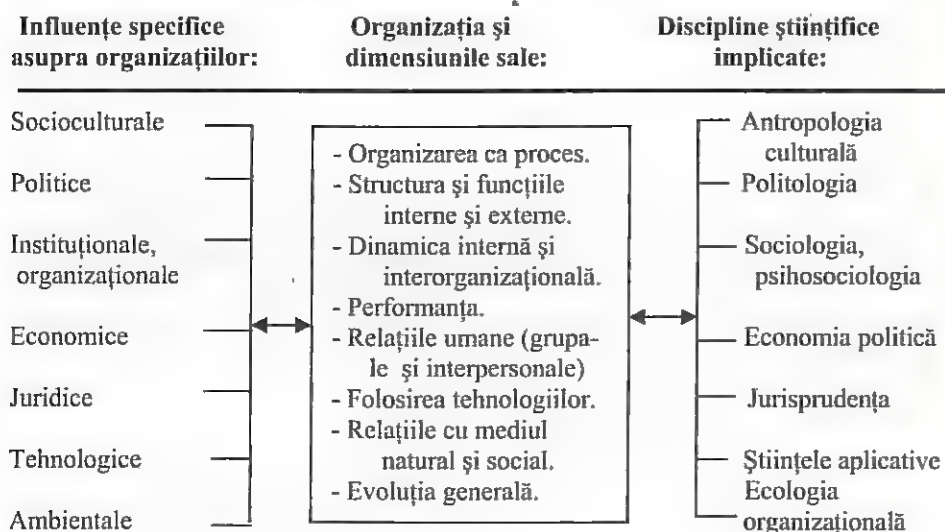
Din **a patra** categorie (organizațiile ca sisteme sociale și deschise) fac parte teoria organizării (K.E. Weick), teoria dependenței de resurse (Pfeffer, Salancik,



Zald, Thompson ș.a.) și teoria instituțională, dezvoltată de Powell, DiMaggio, Meyer, Rowan ș.a. (v. 14; 31; 307; 329). De remarcat că există și teorii mixte, care îmbină unele dintre caracteristicile sistemelor de mai sus.

După cum se observă, există o multitudine de teorii vizând organizațiile și procesele de organizare, situație determinată atât de diversitatea și complexitatea deosebită a acestor sisteme sociale, cât și de opțiunile epistemologice și ideologice ale autorilor lor. Este foarte greu de stabilit care este coeficientul de validitate al diferitelor teorii pentru cazuri concrete, fiecare dintre acestea punând accentul pe unul sau altul dintre factorii care au un rol important în dinamica și performanța organizațională.

Pe baza acestor orientări teoretice complementare, organizațiile ne apar ca unele dintre cele mai complexe sisteme sociale, a căror abordare trebuie să aibă în mod necesar un caracter interdisciplinar și multidimensional (v. schema 9.2.).



Schema 9.2.

Dimensiunile psihologice, psihosociologice și sociologice, cele structurale și funcționale, tehnologice și informaționale, sau cele care țin de relațiile cu mediul și cu alte sisteme sociale interacționează în mod necesar, din configurarea acestor influențe rezultând profilul care particularizează o anumită organizație, respectiv comportamentul organizațional al grupurilor și membrilor săi. Strategiile de optimizare a activității organizațiilor trebuie să pornească de la evidențierea acestor influențe specific configurate, neexistând soluții valabile pentru toate situațiile și pentru toate tipurile de organizații.

Prin evidențierea acestor **multiple conexiuni**, abordarea inter- și multidisciplinară a problematicii organizaționale se impune cu necesitate. În prezent, fără să existe o teorie unitară asupra organizațiilor, această viziune sistemic-interacționistă se impune tot mai puternic, constituind baza celor mai recente cercetări în acest domeniu al științelor sociale, cu aplicații practice imediate în diferite domenii de activitate.

### 9.1.5. Dimensiunile fundamentale ale organizațiilor.

Dincolo de perspectivele teoretice adoptate, organizațiile ca subsisteme integrate în sistemul social global, comportă patru dimensiuni principale; dimensiuni care trebuie luate în vedere atât în activitatea de proiectare a acestora, cât și în aceea de evaluare, diagnosticare și intervenție. Acestea sunt: dimensiunea structurală, funcțională, psihosocială și de exorelațională.

(a) **Dimensiunea structurală** se referă la numărul de elemente componente și la relațiile dintre acestea, toate găsindu-și expresia în organigrama organizației respective. Structura reprezintă un element esențial, care va influența toate celelalte aspecte ale organizației: activitatea de realizare a obiectivelor, funcțiile specifice aferente acesteia, procesele psihosociale subiacente activității de bază, precum și modul de relaționare a organizației cu mediul social și natural extern. Astfel, mărimea – expresie a numărului de membri, va influența zona potențială de influență a organizației, funcționalitatea acesteia, putând conduce și la apariția așa-numitului „paradox organizațional”.

(b) **Dimensiunea funcțională** reflectă rolurile elementelor componente (membri, echipe, grupuri, ateliere, secții ș.a.) în îndeplinirea obiectivelor formale și informale ale organizației. Funcțiile constau dintr-un set de operații interdependente prin care se asigură, secvențial sau global, desfășurarea optimă a activității și vieții de organizație. Aceste operații aferente funcțiilor pot fi de natură tehnică, tehnologică, relațională sau psihosocială, după cum se va vedea în schema 9.4. și 9.5. Structura și funcțiile sunt două aspecte complementare ale oricărui sistem, între acestea existând raporturi de condiționare reciprocă. Astfel, spre exemplu, numărul de membri ai unei organizații va influența modul de distribuire a atribuțiilor – respectiv a funcțiilor acestora, ceea ce va influența atât procesul de comunicare și de luare a deciziilor, cât și modul de distribuire a responsabilităților și gradul de solicitare fizică și psihică a membrilor.

(c) **Dimensiunea psihosocială** este subiacentă celor două, procesele și fenomenele psihosociale care apar și se manifestă în cadrul organizațiilor fiind **direct condiționate de structura, funcțiile și relațiile** externe ale acestora. În această categorie sunt incluse relațiile socioafective, motivația, autoritatea informală, conflictualitatea, climatul psihosocial, cultura organizațională, satisfacția membrilor legată de cariera lor profesională, aspecte ale leadership-ului, fluctuația personalului ș.a. Aspectele psihosociale ale vieții de organizație sunt nemijlocit legate și condiționate de **structura, funcțiile și dinamica** organizațională, dimensiuni pe care le influențează, la rândul lor.

(d) **Dimensiunea exorelațională** reflectă modul de raportare a organizației la celelalte subsisteme ale societății globale și la mediul în care funcționează. Aceste relații se dezvoltă în mod necesar cu instituțiile sociale (în sensul sociologic al termenului), cu alte organizații, grupuri și persoane, precum și cu mediul natural. Este de remarcat modul profund în care caracteristicile unei organizații poate influența mediul social extern – ca în cazul unei birocratizări excesive, care generează stres și anxietatea persoanelor cu care organizația vine în contact; sau influența asupra mediului natural – prin poluarea fizică, biologică sau culturală pe care o pot produce. De aici necesitatea dezvoltării și impunerii unei perspective ecologice asupra organizațiilor.



## 9.2. Structura, funcțiile și dinamica organizațiilor.

Abordarea teoretică și experimentală a organizațiilor, înțelese ca sisteme sociale care îndeplinesc funcții determinate, se poate face pe două direcții principale: a) o direcție structuralistă, în care accentul este pus pe identificarea și analiza elementelor componente și a relațiilor dintre acestea; b) o direcție funcționalistă, în care prevalează relevarea și analiza funcțiilor specifice fiecărui subsistem, precum și a modalităților de realizare a acestora în condiții interne și externe determinate. Între cele două principale modalități de abordare există evidente raporturi de complementaritate, o funcție neputându-se realiza decât prin intermediul unei structuri specifice, după cum orice structură își are rațiunea de a fi în îndeplinirea unor funcții care să o promoveze ca entitate socială distinctă și cu un rol bine definit în cadrul sistemului supraordonat.

### 9.2.1. Analiza structural-funcțională a organizațiilor.

După cum a rezultat din numeroase observații și cercetări experimentale, procesele și fenomenele psihosociale specifice oricărui sistem organizațional sunt strâns determinate de configurația structural-funcțională a acestuia. În consecință, determinarea acestei configurații trebuie să preceadă atât analizele diagnostic-prognostice ale unei organizații date, în ceea ce privește performanța și dinamica, cât și cercetarea fenomenologiei psihosociale subiacente. Acest demers presupune următoarele etape:

- Evidențierea și caracterizarea elementelor și subsistemelor componente: persoane, grupuri, ateliere, secții și sectoare, pe de o parte; spații, dotări și tehnologii, pe de altă parte.
- Relevarea relațiilor dintre elementele și subsistemele componente, relații care pot fi: de natură materială, energetică sau informațională; structurale sau funcționale; sincronice sau diacronice; temporare sau permanente; pozitive (funcționale) sau negative (disfuncționale); cauzale sau condiționale; principale sau secundare etc.
- Identificarea funcțiilor (rolurilor) îndeplinite de fiecare dintre componentele sistemului organizațional. Acestea, la rândul lor, pot fi: principale sau secundare; de realizare a obiectivelor constitutive ale organizației, de menținere a limitelor acesteia sau de satisfacere a trebuințelor psihosociale ale membrilor; temporare sau permanente ș.a.
- Evidențierea și analiza mecanismelor de planificare, coordonare și control a activităților specifice organizației respective.
- Identificarea și caracterizarea mecanismelor de instituire și exercitare a puterii în cadrul organizației și în afara acesteia, corelativ cu analiza stilului general de conducere.
- Analiza mecanismelor de automenținere și autocorecție, atât la nivelul sistemului organizațional global, cât și la nivelul subsistemelor componente.

În condițiile în care orice organizație constituie un sistem deschis și dinamic, în care relațiile cu alte sisteme externe se desfășoară atât la nivel general (raporturi inter-organizaționale și inter-instituționale), cât și între diferite subsisteme aparținând unor organizații diferite, se poate ușor observa că o asemenea analiză, deosebit de complexă, trebuie să pornească de la un model

general, care să evidențieze întregul sistem de interacțiuni intra- și inter-organizaționale (vezi schema 9.3.).

Prima concluzie care se desprinde din analiza acestui model se referă la interacțiunea profundă dintre diferitele planuri structurale și funcționale ale unei organizații. Caracteristicile și obiectivele fundamentale ale sistemului macrosocial, așa cum se regăsesc acestea la nivelul subsistemelor politic, economic, juridic, cultural sau educațional, oferă cadrele generale de existență ale organizației, fixând principiile generale de relaționare interumană, modele de comportament organizațional și de praxis social. Însă, aceste elemente de ordin suprastructural, cu un pronunțat caracter formal, se obiectivează în elemente psihosociale operaționale numai la nivelul microgrupurilor care formează sistemul organizațional.

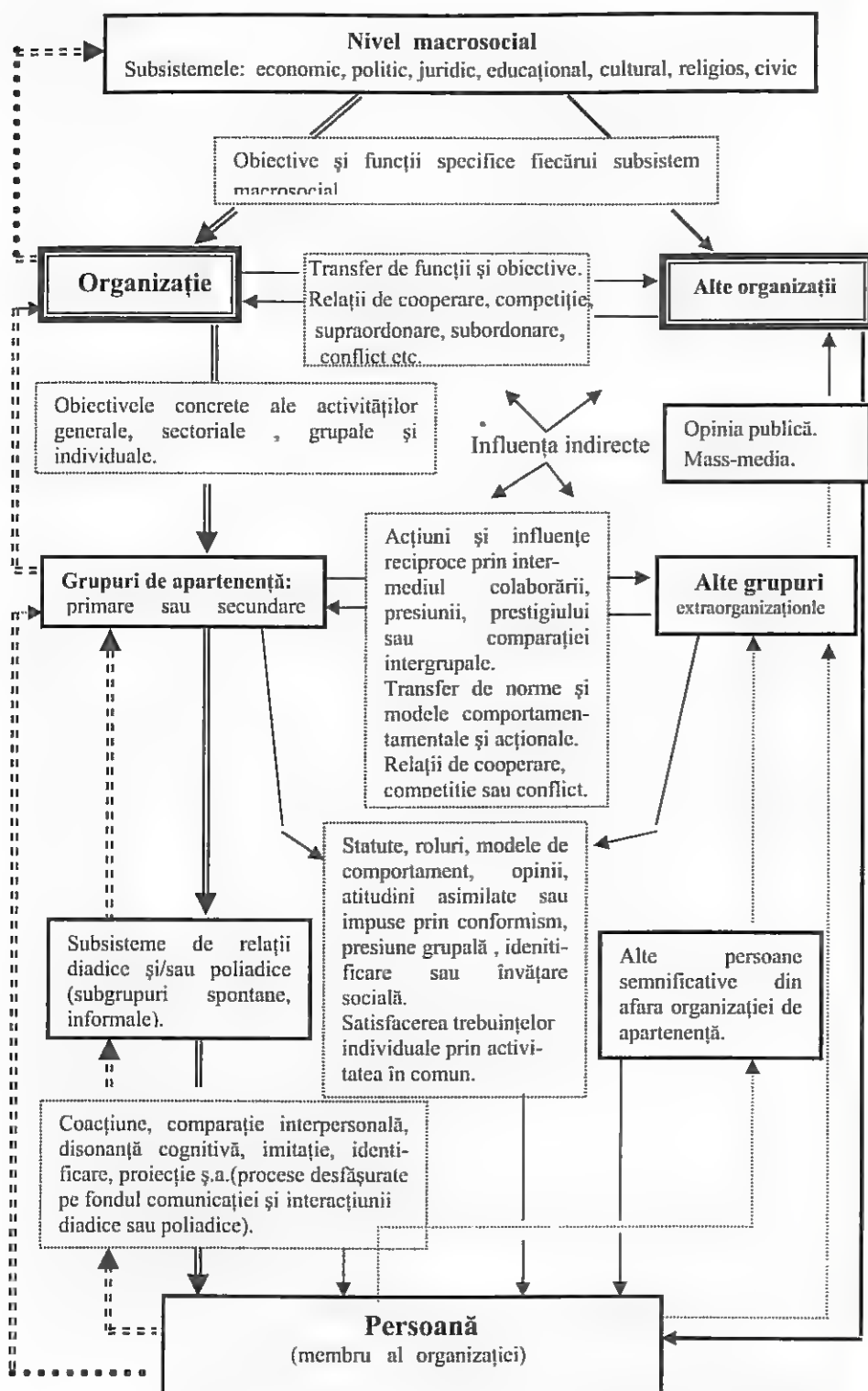
Instituțiile și organizațiile sociale, acționând într-un domeniu delimitat al spațiului social, preiau anumite funcții specifice subsistemelor amintite, formulând obiectivele concrete corespunzătoare respectivei funcții, paralel cu elaborarea modalităților practice de realizare a acestora.

În acest context, funcțiile microgrupurilor în cadrul organizațiilor se manifestă pe două direcții principale: a) preiau și realizează nemijlocit obiectivele generale ale organizațiilor, pe coordonatele formale și metodologice fixate de acestea; b) asigură cadrul necesar modelării personalității și integrării psihosociale a membrilor organizației, pe fondul satisfacerii trebuințelor acestora: de securitate, relaționare interpersonală, recunoaștere și valorizare socială etc. c) exercită o influență indirectă asupra organizațiilor și instituțiilor sociale, în scopul racordării normelor și obiectivelor specifice lor cu particularitățile mediului microsocioal și al trebuințelor sociale și psihosociale ale membrilor. În consecință, problematica psihosocială a microgrupurilor este implicată profund în ansamblul proceselor și fenomenelor psihosociale care au loc în cadrul organizațiilor, însă pe coordonatele determinate de acțiunea convergentă a noii determinatii.

După cum se observă din schema de mai jos, este vorba de o serie complexă de factori și interacțiuni, care se desfășoară pe mai multe planuri. Astfel: factorii rezultați din relațiile suprastructurale dintre organizații, instituții și mediul natural și social extern; factorii ținând de relațiile dintre diferitele unități structurale și funcționale care compun organizația dată; factorii psihosociale care rezultă din raporturile funcționale sau simbolice dintre grupurile de apartenență și cele de prestigiu sau de presiune; factorii derivați din ansamblul relațiilor interpersonale dezvoltate în context grupal și organizațional, pe de o parte, și dintre fiecare membru și unitățile structurale și funcționale care compun organizația, pe de altă parte; factorii psihosociale rezultați din raporturile membrilor și grupurilor unei organizații, cu membrii și grupurile altor organizații.

În același timp, trebuie avut în vedere aspectul esențial al dedublării raporturilor organizaționale și grupale, rezultând astfel două paliere ale vieții și conduitelor interne: a) palierul formal, reglementat de norme interne explicite; b) palierul informal, implicând relații, norme și conduite formate spontan, în cursul desfășurării activităților în comun.



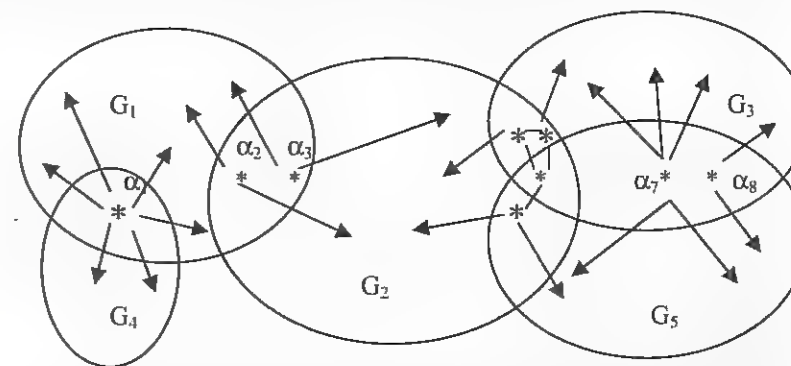


Schema 9.3.

**Structura internă a organizațiilor.** Analiza acțiunilor specifice și a interdependențelor dintre multitudinea factorilor menționați mai sus are ca punct de pornire evidențierea *configurației structurale și funcționale* a organizației, configurație văzută ca sistem psihosocial. Indiferent de natura și mărimea sa, orice organizație presupune existența a două categorii de unități componente: a) *unități structurale de natură psihosocială*, constând din persoane, grupuri primare și secundare, pe de o parte, și configurații interpersonale diadice sau poliadice, pe de altă parte; b) *unități funcționale*, constând din ateliere, secții, sectoare și servicii. După cum arată numeroase observații practice, cele mai multe dintre fenomenele psihosociale specifice organizațiilor rezultă pe fondul unor raporturi specifice dintre unitățile structurale și funcționale, raporturi care au de cele mai multe ori o dinamică proprie, care va influența decisiv dinamica generală a sistemului organizațional.

Pentru a putea racorda problematica microgrupurilor sociale la cea a organizațiilor este necesar să se introducă un concept nou, cu o deosebită valoare operațională, și anume acela de *conexitate* (v. 69, p. 27). În cadrul organizațiilor, delimitările microgrupurilor care activează în cadrul unor secții, sectoare sau servicii sunt foarte dificile, datorită numeroaselor relații formale sau informale existente între acestea. Însă, experimental, se constată că cele mai importante particularități psihosociale ale proceselor organizaționale derivă din chiar modul cum se configurează relațiile dintre unitățile structurale (grupuri, persoane) și cele funcționale (secții, sectoare, servicii).

În majoritatea activităților organizaționale grupurile formale interacționează permanent sau temporar pe parcursul realizării sarcinii. Interacțiunea are loc în principal prin intermediul unora dintre membri, aceștia căpătând astfel un statut socioprofesional special. Intuitiv, această situație în care se evidențiază modul de conexare a unor grupuri din cadrul unei organizații poate fi reprezentată astfel:



Schema 9.4.

G1 – G5 sunt microgrupuri (grupuri primare) aflate în interacțiune în cadrul activității desfășurate în cadrul unei organizații economice, în acest caz. Prin (\*) se marchează membrii grupurilor prin care se realizează conexarea funcțională a grupurilor primare, ceea ce conduce la formarea unui grup secundar  $G_s = (G_1 + G_2 + G_3 + G_4 + G_5)$ . Săgețile marchează relațiile funcționale pe care membrii-puncte de articulație le au în cadrul grupurilor conexate prin intermediul lor. Astfel, grupul secundar format din  $G_1 + G_2$  este definit funcțional prin numărul punctelor de articulație  $\alpha$  (1, în exemplul de mai sus), și indicele de



conexitate, dat de numărul legăturilor funcționale la nivelul punctelor de articulație (6, în cazul grupului secundar  $G_1+G_2$ ); în cazul grupului secundar format din  $G_2+G_3$ , numărul punctelor de articulație este 2, însă indicele de conexitate este de numai 4. Calculul se poate realiza la nivelul întregului grup secundar  $G_s$ , rezultând o serie de indicatori operaționali cu o mare valoare diagnostică și prognostică asupra apariției și evoluției unor fenomene psihosociale din cadrul organizației respective.

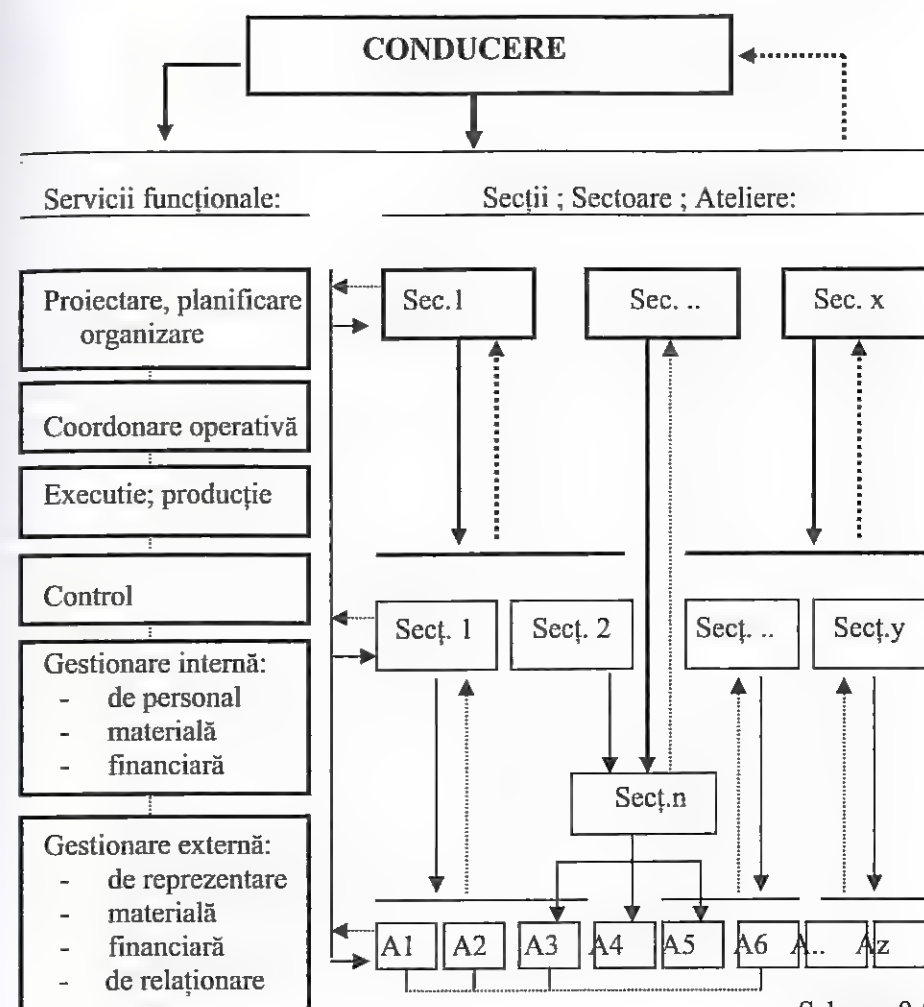
Iată câteva fenomene psihosociale interesante care apar în legătură cu indicatorii de conexitate. În cazul grupurilor secundare cu un număr redus de puncte de articulație și indici scăzuți de conexitate, procesele de autoreglare și corecție sunt dificile, depinzând fundamental de calitatea socioprofesională a membrilor care au calitatea de puncte de articulație, aceștia căpătând astfel o mai mare ascendență în cadrul grupurilor de apartenență. Dacă un singur membru realizează conexarea funcțională a două grupuri, acesta are tendința de a-și extinde sfera atribuțiilor, intrând frecvent în conflict cu liderii formali ai grupurilor. În situația în care există numeroase puncte de articulație, cu indici superiori de conexitate, există tendința apariției unor conflicte între liderii formali ai grupurilor, sferile lor de competență fiind relativ difuze.

Influența conexității în funcționarea organizațiilor apare cu și mai multă pregnanță dacă se au în vedere și aspectele ținând de congruența structurilor psihosociale de grup: în special structura afectivă, de comunicație și influență. (v. cap 8). Relațiile disfuncționale la nivelul punctelor de articulație sunt frecvent generate de poziția sociometrică precară a acestora, sau de lipsa unor canale de comunicare eficientă cu factorii de decizie din cele două grupuri care se află în relații funcționale prin intermediul unor anumiți membri (respectiv, punctele de articulație dintre grupuri),

În ceea ce privește structura funcțională a organizațiilor, aceasta poate fi foarte diferită, în strânsă dependență de natura obiectivelor constitutive și de tipologia generală a sistemului organizațional. Natura activităților desfășurate impune o puternică diferențiere a statutelor și atribuțiilor profesionale, o anumită conexiune între posturile de lucru și un anumit sistem de luare a deciziilor sau de efectuare a controlului.

Cu toată această variabilitate, se poate elabora totuși un model al unei structuri funcționale care să aibă un mare grad de generalitate. Pentru fiecare caz în parte, acest model capătă forma concretă a *organigramei*, care precizează compartimentele organizației, pozițiile statutare din cadrul acestora, relațiile funcționale cu celelalte compartimente și atribuțiile care revin fiecărei poziții din cadrul respectivei structuri. În forma sa cea mai generală, structura funcțională a unei organizații implică următoarele componente principale: sistemul de conducere; compartimentele de servicii tehnice, financiare și administrative; compartimentele activităților de bază.

Pornind de la această schemă generală, modul de structurare și funcționare al diferitelor compartimente va fi diferit în cazul unei organizații structurate pe verticală, cu subordonări ierarhice precise (ca în cazul instituțiilor militare, de pildă), în raport cu organizațiile structurate preponderent pe orizontală, în care prevalează raporturile de coordonare și colaborare, și în care funcțiile de conducere sunt distribuite sau emerg direct de la nivelul diferitelor sectoare (ca în cazul organizațiilor civice sau ecologiste, de exemplu).



Schema 9.5.

Modelul de mai sus este unul foarte general, însă serviciile funcționale se regăsesc, în forme diferite, la majoritatea organizațiilor întâlnite în activitatea practică. În multe cazuri întâlnite de noi, în care s-au raportat disfuncționalități de ordin tehnic sau psihosocial, cauzele au fost identificate în inexistența sau proasta funcționare a unor dintre compartimentele funcționale menționate mai sus: proiectare anticipativă defectuoasă, ceea ce a dus la inadecvarea produsului la cerințele pieții; coordonare inadecvată a activității; lipsa controlului în punctele nevralgice ale activității; gestionarea defectuoasă a resurselor; ignorarea problemelor psihosociale care au apărut pe parcursul desfășurării activității; leadership inadecvat unei situații organizaționale concrete; o greșită gestionare a conflictelor interne și externe etc.

În ceea ce privește modul de relaționare funcțională a diferitelor ateliere, secții și sectoare, cele mai multe disfuncționalități au fost generate de ignorarea caracteristicilor profesionale și psihosociale ale „punctelor de articulație”, precum și a congruenței structurilor psihosociale de grup, complementar unei proaste comunicări intersectoriale (v. cap. 8).



### 9.2.2. Caracteristicile structurale ale organizațiilor.

Atât organizația în ansamblul său, cât și diferitele sale componente structurale pot fi evaluate și caracterizate printr-o serie de variabile principale, care - privite corelativ - pot oferi o imagine destul de exactă asupra profilului psihosocial al sistemului analizat. Astfel, după opinia lui **W. Ouchi**, larg împărtășită și de alți cercetători, aceste variabile se referă la: *mărime, complexitate, formalizare, intensitatea administrativă și centralizare*; la acestea mai putem adăuga *extinderea, activismul, deschiderea, flexibilitatea și capacitatea de autoreglare*.

**Mărimea** este una dintre variabilele principale, care va influența în mare măsură și alte caracteristici ale organizației, precum cele care se referă la complexitate, formalizare și extindere. Tendința naturală a oricărei organizații este aceea de a se dezvolta prin extindere, ceea ce implică creșterea numărului de membri; iar această tendință este cu atât mai accentuată cu cât numărul membrilor la un moment dat este mai mare. Se creează un cerc vicios, fenomen cunoscut sub numele de „*dilema organizațională*”, cu efecte considerabile asupra evoluției, dinamicii și performanțelor unei organizații (220, 73). Astfel, cu cât numărul membrilor unei organizații este mai mare, cu atât complexitatea acesteia va crește, existând tendința unei accentuate structurări pe verticală (cu tot mai multe niveluri ierarhice), paralel cu o diferențiere și specializare funcțională tot mai mare la nivelul unor compartimente și subcompartimente. Specializarea va determina o mai mare autonomie în luarea deciziilor pe sectoare și domenii de competență, ceea ce va îngreuna comunicarea pe orizontală (între compartimente cu domenii de specializare diferite) și pe verticală (între nivele ierarhice diferite). Comunicarea, coerența organizațională și flexibilitatea decizională vor fi puternic afectate, cu consecințe imediate asupra performanței sistemului. Pentru a contracara aceste efecte negative ale diferențierii și specializării, care au ca suport material imediat un număr mare de membri, este necesară dezvoltarea paralelă a compartimentelor de coordonare și control, ceea ce va solicita personal suplimentar, paralel cu creșterea gradului de formalizare și reducerea flexibilității structurale.

Consecințele psihosociale ale mărimii sunt însă mult mai numeroase, una dintre acestea fiind legată de puterea reală sau virtuală a unei organizații în cadrul sistemului social general. Organizațiile cu un mare număr de membri și cu o extindere teritorială mare dispun prin chiar acest fapt de o putere socială care tinde să depășească zona obiectivelor care formal le aparțin. Prestigiul, influența, sistemul de relații sociale pe care le dezvoltă pe orizontală și pe verticală, uneori puterea economică ș.a., fac ca marile organizații să capete o așa numită „*putere virtuală*”, care este cu mult dincolo de granițele autorității formale cu care a fost investită pentru a-și realiza obiectivele. În aceste cazuri, persoanele aflate la nivelul conducerii superioare pot căpăta un mare grad de autonomie decizională, iar cele aflate la niveluri ierarhice inferioare manifestă o disipare a sentimentului responsabilității. Creșterea puterii reale sau virtuale, pe fondul diminuării controlului social, fac ca aceste organizații să capete caracteristicile unor sisteme autogene, în care preocupările principale vor fi cele legate de dezvoltare, extindere și organizare internă, fără o legătură directă cu obiectivele care - inițial - au avut valoare constitutivă pentru organizație.

Pentru evaluarea mărimii unei organizații se folosesc atât indicatori cu valoare absolută cât și cu valoare relativă, aceștia din urmă având uneori au o relevanță mult mai mare. Astfel, mărime absolută a unei organizații este dată de indicatorul  $N$ , care indică numărul total de membri ai organizației respective, sau  $N_x$ , care exprimă numărul membrilor dintr-un compartiment „ $x$ ”. Mărimea relativă a unei organizații este dată de raportul dintre indicatorul de mărime absolută ( $N$ ) și numărul total de locuitori din cadrul unității teritoriale în care își desfășoară activitatea organizația dată (oraș, județ, țară, uniuni statale). Rezultă astfel câți membri ai organizației revin la mia de locuitori dintr-un anumit spațiu teritorial-administrativ, indicator deosebit de relevant și pentru gradul de extindere și acoperire a unui sistem organizațional. Indicatorii de mărime relativă permit comparații obiective între două sau mai multe organizații.

**Complexitatea** unei organizații este dată de *gradul de diferențiere structurală și specializare funcțională*, în raport cu natura obiectivelor constitutive. Diferențierea structurală vizează numărul de niveluri ierarhice, corelativ cu numărul de sectoare, secții și compartimente pentru fiecare nivel. Diferențierea și specializarea funcțională se referă la diviziunile pe care le impun activitățile de realizare optimă a sarcinilor specifice fiecărei unități structurale. Aceste aspecte implică atât gradul de diviziune a muncii, cât și densitatea relațiilor funcționale dintre membrii compartimentelor și dintre compartimente. O sarcină simplă impune în mod firesc un grad scăzut de diferențiere structurală și funcțională, în timp ce o sarcină complexă accentuează considerabil aceste caracteristici, paralel cu noi imperative relative la conducere, coordonare și control. Totodată, s-a putut constata că prestigiul intern și extern al unei organizații se află într-o strânsă legătură cu gradul de complexitate și dificultate a sarcinilor pe care le are de rezolvat. Implicit, controlul social asupra unor asemenea organizații este mult mai greu de realizat, ceea ce - în anumite condiții - poate conduce la creșterea gradului de autonomie și putere virtuală a respectivului sistem organizațional. *Elitismul organizațional* este un fenomen psihosocial cu profunde implicații în viața politică, culturală și economică a unor comunități, așa după cum ne arată istoria și practica socială.

Pentru evaluarea gradului de complexitate a unei organizații se pot folosi mai mulți indicatori care să releve atât numărul de unități structurale ale sistemului, cât și densitatea de legături funcționale dintre acestea. Un astfel de indicator, folosit cu succes în analiza experimentală a unor organizații, are următoarea formă generală (**D. Cristea, 1992**):

$$C_o = n_c \cdot s_f \cdot 100 / N \quad \text{unde: } C_o = \text{gradul de complexitate organizațională, cu valori cuprinse între } 0 - 1;$$

$n_c$  = numărul de compartimente structurale ale organizației date;

$s_f$  = gradul de saturare în legături funcționale dintre compartimente:  $s_f = 2 \cdot n_r / (n_c^2 - n_c)$ ;

$n_r$  = numărul real de legături funcționale dintre compartimente;

$N$  = numărul total de membri ai organizației.



Alte modalități de evaluare a complexității introduc în calcul, pe lângă indicatorii de mărime, caracteristicile și dificultatea relativă a sarcinii, distribuția geografică a activităților, precum și densitatea relațiilor interorganizaționale impuse de realizarea obiectivelor sale.

**Formalizarea** exprimă măsura în care activitatea organizațională este reglată explicit de un sistem formal de reglementări și reguli comportamentale, corelativ cu modalitățile de impunere a acestora. Pentru fiecare tip de sarcină se poate stabili un nivel optim de formalizare a cadrului în care se desfășoară activitățile interne și externe ale unei organizații, nivel care este dependent atât de mărimea sistemului, cât și de natura instituțiilor sub egida cărora funcționează respectiva organizație. Atunci când organizația este puternic formalizată, sarcinile sale fiind definite ca funcții sociale cu caracter general (de ordin administrativ, financiar, juridic sau unele categorii de servicii către populație), poate căpăta caracteristicile negative ale unui *sistem birocratic*.

Nivelul de formalizare organizațională are efecte psihologice importante, atât asupra membrilor, cât și asupra celor care vin în contact cu organizația respectivă. Pentru membri, un nivel superior de formalizare creează un spațiu de siguranță psihologică și profesională, ceea ce limitează însă drastic zona de inițiativă și creativitate personală. Pe fondul accentuării sentimentului de dependență ierarhică, se constată o sărăcire a universului afectiv interpersonal, concurența și competiția putând deveni prevalente în raport cu relațiile de colaborare și colegialitate. Pentru cei din exterior, asupra cărora se exercită unele dintre funcțiile organizației, un sistem puternic birocratizat poate genera un sentiment de dependență, neliniște și neputință, pe fondul unor puternice atitudini de respingere și contestare. Aceste efecte negative rezultă de cele mai multe ori din cauza asimilării cadrului formal de funcționare a unei organizații cu zona unui comportament arbitrar, în care oamenii sunt ignorați sau șicanați inutil. Pentru a se atenua aceste efecte, sunt necesare măsuri speciale prin care formalismul, de multe ori foarte necesar, să fie perceput ca generator de certitudini și raționalitate, centrat fiind pe interesele oamenilor.

În concepția sociologului **Max Weber**, termenul de *birocrație* desemnează un tip de organizație (alături de cele patriarhale sau de cele centrate pe lider) în care baza autorității este dată de un ansamblu de *reglementări rațional-legale*. Reglementările au un caracter rațional în măsura în care justifică îndeplinirea riguroasă a funcțiilor și obiectivelor specifice organizației, și au un caracter legal în măsura în care autoritatea este exercitată la rândul său prin intermediul unor reguli formale care delimitează pozițiile, competențele și condițiile de ocupare a respectivelor poziții. Astfel definit, un sistem birocratic este centrat pe eficiență, precizie în realizarea sarcinilor, coerență și continuitate în activitate, subordonare strictă, nonambiguitate și reducerea costurilor materiale și umane (224). Din perspectiva concepției weberiene, dezvoltată ulterior de mulți alți teoreticieni, o organizație poate fi proiectată și condusă pe criterii strict raționale, obținându-se astfel o eficiență maximă. Cu ignorarea evidentă a problematicei psihologice a membrilor care o compun!

Însă, așa cum s-a putut constata empiric și experimental, în cadrul unor asemenea sisteme organizaționale există tendința ca aspectele formale ale activităților să capete prevalență asupra celor de conținut, ajungând la limită să

capete autonomie funcțională: preocuparea principală a unei asemenea organizații este de a promova, dezvolta și impune un sistem de reglementări, omițându-se faptul că rolul acestora trebuie să fie strict instrumental, acela de a facilita atingerea unor obiective concrete de ordin general-uman. În acest context, birocrația capătă sensul comun de sistem inefficient, greoi și formal, în care obiectivul principal pare a fi acela de a se autopromova, pe fondul ignorării relative a scopului pentru care a fost creat.

**Intensitatea administrativă** este o variabilă care depinde atât de mărime și nivelul de formalizare organizațională, cât și de natura funcțiilor profesionale și sociale ale sistemului. Indicatorul care exprimă *intensitatea administrativă* este dat de *raportul dintre mărimea personalului de conducere, cel administrativ și cel de execuție*. Valoarea optimă a intensității administrative depinde în mare măsură de natura obiectivelor și funcțiilor organizației, de nivelul pregătirii profesionale a membrilor, experiența acumulată și caracteristicile politice ale sistemului social global.

Pe baza unor observații sistematice asupra organizațiilor cu profiluri foarte diferite, putem aprecia valoarea optimă a intensității organizaționale în zona raportului 1/2/7. Adică: 10% personal de conducere și control; 20 % personal administrativ; 70 % personal de execuție (**D. Cristea**, 1994).

Atunci când proporția personalului de conducere și a celui administrativ depășește sensibil proporția solicitată de caracteristicile obiective ale sarcinii, apar următoarele efecte negative: a) scăderea eficienței activităților administrative și de conducere datorită suprapunerii atribuțiilor, transferului de responsabilitate, reducerea gradului de implicare personală ș.a.; b) creșterea cheltuielilor materiale și a gradului de încărcare fizică a personalului de execuție; c) apariția unei tendințe de impunere a unor „activități parazite”, inutile pentru desfășurarea firească a activităților de bază, dar care au menirea de a justifica formal personalul suplimentar dintr-un sector sau altul.

**Centralizarea** exprimă nivelul și gradul de concentrare a puterii, deciziei și controlului, în funcție de configurația structurală a organizației. În cadrul organizațiilor descentralizate deciziile se iau la nivelul unităților structurale componente (secții, sectoare, compartimente sau filiale regionale), în timp ce în cadrul organizațiilor puternic centralizate deciziile se iau la nivelul ierarhic cel mai înalt, iar aici de către o singură persoană, sau un număr foarte redus de persoane. Ca o consecință a acestui fapt, și responsabilitățile se vor distribui în mod diferit, dispersate în primul caz, sau concentrate în al doilea. Centralizarea excesivă produce o mai mare dependență a membrilor de la periferia sistemului față de cei plasați în centru, fapt ce afectează gradul de implicare al celor dintâi, pe fondul unei satisfacții reduse obținute în urma activităților desfășurate.

Din punct de vedere al eficienței nu se poate vorbi de o superioritate absolută a unuia sau altuia dintre sisteme; în funcție de natura organizației, compoziția și structura sa, caracteristicile obiectivelor pe care le are de realizat, importanța activității și consecințele sociale ale eventualelor eșecuri ș.a., se recomandă un anumit grad de centralizare sau descentralizare, care se dovedește cel mai adecvat unei situații anume. Ca o tendință generală, se constată că sistemele de putere autoritare folosesc centralizarea excesivă ca una dintre modalitățile prin care își asigură controlul discreționar asupra organizațiilor.



Gradul de centralizare determină numeroase efecte psihosociale, atât la nivelul grupului care concentrează puterea de decizie, cât și la nivelul persoanelor și unităților structurale subordonate. În cazul sistemelor descentralizate coerența, continuitatea și eficiența generală a activității sunt de regulă mai reduse, însă această carență poate fi compensată în anumite condiții printr-o mai mare implicare personală a membrilor, o mai puternică motivare a acestora și un nivel mai înalt de creativitate și flexibilitate organizațională. În cazul sistemelor puternic centralizate se asigură o înaltă coerență acțională, o mai bună coordonare a eforturilor și o mai promptă concentrare pe sarcinile imediate, însă toate acestea pe fondul unei implicări mai reduse a membrilor organizației, care se simt derobați de răspunderea deciziei. Motivația acestora este de regulă mai redusă iar creativitatea organizațională cvasi inexistentă, în timp ce la nivelul grupului de decizie motivația este foarte puternică.

**Extinderea** constituie o variabilă care exprimă *gradul de acoperire spațială a unui teritoriu în care o organizație este îndrituită să-și desfășoare activitatea*. Se pot avea în vedere sectoarele urbane, localitățile rurale și urbane, județele sau procentul de acoperire din suprafața întregii țări. Indicatorul acesta poate fi deosebit de relevant pentru anumite tipuri de organizații, cum sunt cele politice, civice sau administrative, în măsura în care fundamentează strategiile organizaționale. Cel mai adesea, acest indicator se utilizează corelativ cu cel referitor la mărime: în acest caz se are în vedere atât procentul de teritoriu acoperit de rețeaua organizațională, cât și raportul dintre numărul de locuitori și numărul membrilor organizației activi în respectiva zonă. Gradul de extindere al unei organizații corelează semnificativ cu prestigiul său social, dar și cu puterea reală sau virtuală de care dispune. Un fenomen psihosocial des întâlnit în cazul organizațiilor foarte mari și cu un mare grad de extindere este acela al tendinței spre autonomizare locală și funcțională, prin asumarea unor prerogative care în mod formal aparțin sistemului central de conducere.

**Activismul** exprimă *proporția și intensitatea activităților specifice desfășurate de personalul unei organizații în cadrul acesteia, corelativ cu gradul de implicare a organizației în viața socială*. Prin proceduri destul de laborioase se pot stabili proporțiile de timp activi, timpii de pregătire, cei de relaxare și cei paraziți, care compun perioada totală de timp consumată pentru îndeplinirea obiectivelor unei organizații. Cunoașterea acestui indicator este importantă pentru deciziile privind organizarea și desfășurarea diferitelor categorii de activități din cadrul unei organizații. Discrepanțe mari între nivelul de activism din cadrul diferitelor compartimente pot genera efecte psihosociale negative: conflicte interpersonale și intergrupale, reproșuri la adresa conducerii, tendința de implicare în activități colaterale sau parazite a celor cu solicitare redusă, epuizare fizică și psihică a celor suprasolicitați ș.a.

În funcție de natura activităților specifice, se pot stabili pe cale experimentală proporțiile optime ale diferitelor categorii de timp: pregătirea și planificarea activității de bază, realizarea nemijlocită a sarcinilor, relaxare, contacte psihologice interpersonale, informare generală etc. Deși proporțiile optime dintre acești timpuri pot varia apreciabil în funcție de tipul organizației și natura obiectivelor, se poate aprecia că timpul nemijlocit consumat pentru

rezolvarea sarcinilor specifice trebuie să fie între 60 și 90%. Sub această limită există tendința dezimplicării progresive, iar peste această limită apar efectele negative legate de suprasolicitare fizică și psihică. În ambele cazuri performanțele organizației vor fi din ce în ce mai reduse, pe măsură ce efectele psihosociale amintite își fac efectul.

**Deschiderea** reprezintă un indicator calitativ al tipului de relații existente între organizație și mediul social extern. Se are în vedere măsura explicitării în exterior a obiectivelor organizației, transparența strategiilor de realizare a sarcinilor, a politicilor de personal și a normelor interne de funcționare, accesibilitatea informației referitoare la viața internă a organizației, capacitatea de influențare externă a deciziilor și politicilor interne, modul de numire a liderilor, concordanța dintre normele interne și cadrul legislativ general, specific statului pe teritoriul căruia își desfășoară activitatea organizația respectivă ș.a.

Gradul de deschidere al unor organizații poate varia între limite largi, în funcție de natura lor și de legile care le reglementează funcționarea. De regulă, se acceptă un grad redus de deschidere pentru instituțiile militare, cele de informații sau care desfășoară cercetări cu caracter strategic, fără ca acestea să capete totuși un caracter ocult, în timp ce din partea instituțiilor administrative și a celei civice se așteaptă o deschidere foarte mare. Permeabilitatea unei organizații produce importante efecte psihosociale în plan intern și extern, afectând - printre altele - capacitățile creatoare ale membrilor, inițiativa și spiritul lor de independență. De remarcat că sistemele politice totalitare folosesc lipsa de permeabilitate a unor organizații ca modalități eficiente de a bloca orice supervizare sau control extern, secretomania devenind o adevărată politică organizațională, implementată sistematic la toate nivelurile.

**Flexibilitatea** constituie o caracteristică importantă a organizațiilor, mai ales a celor contemporane, constând din capacitatea acestora de a se adapta, restructura și dezvolta, în concordanță cu schimbările accelerate care au loc în viața socială, în domeniul tehnologiilor și al relațiilor umane. După cum se știe, societatea contemporană este caracterizată printr-o deosebită mobilitate, la nivel științific, tehnologic și social. Tranziența - tehnologică, profesională, rezidențială sau relațională - a devenit marca distinctivă a epocii noastre, ceea ce implică o politică organizațională special adaptată acestui fenomen.

Proiectarea organizațiilor trebuie să introducă ca un element structural factorul de schimbare, ca o condiție a supraviețuirii în cadrul unei societăți aflată într-un proces accelerat de transformare. Însă, această necesitate obiectivă vine într-o relativă contradicție cu nevoia de stabilitate, care asigură previzibilitate în comportamentul organizațiilor, precum și cu rezistența psihologică a membrilor față de schimbările frecvente, ceea ce poate genera un acut sentiment de insecuritate.

**Capacitatea de autoreglare** este dată de măsura în care sistemul organizațional își poate corecta dinamic disfuncționalitățile apărute în cursul activității sale. Existența unor feed-back-uri multiple, a unor canale paralele de comunicație și a unor controale încrucișate poate asigura o capacitate sporită de autocorecție, autoreglare și adaptare dinamică la schimbările impuse în plan tehnologic și în cel al relațiilor umane.



### 9.2.3. Funcțiile psihosociale ale organizațiilor.

Funcționarea sistemului social global presupune interacțiunea dinamică dintre componentele sale (instituții, organizații, grupuri și persoane), pe fondul unei diferențieri structurale și funcționale a acestora. Astfel, în timp ce la nivelul instituțiilor *se obiectivează experiența social-istorică a comunității*, sub formă de valori, principii, norme și modele generale de acțiune, organizațiile *operaționalizează* aceste elemente cu caracter general, sub forma unor *obiective particulare, strategii de acțiune concretă și modele de relaționare interpersonală, intragrupală și intergrupală*, astfel încât problematica generală a unei comunități, cu inevitabilul său caracter abstract și impersonal, să se racordeze la problematica psihologică și psihosocială a grupurilor și persoanelor care evoluează într-un spațiu natural și social concret.

Particularitățile și evoluțiile unor situații psihosociale concrete nu pot fi surprinse și operaționalizate la nivel instituțional, această funcție revenind diferitelor tipuri de organizații. Pe de altă parte, imperativele vieții concrete, cele care rezultă din jocul circumstanțelor și evoluțiilor istorice, nu pot fi translate și integrate direct în problematica generală a instituțiilor sociale, fiind necesară acțiunea mediatoare a organizațiilor. Acestea, prin caracterul lor inertial, reglator și ponderator selectează acele aspecte importante, stabile și semnificative pentru viața comunitară, pentru ca în final să le racordeze și integreze planului axiologic-normativ al instituțiilor sociale aferente.

În calitatea lor de principală componentă a sistemului social global, dar și de verigă de legătură dintre macrosocial și microsocal, organizațiile îndeplinesc multiple funcții sociale și psihosociale, structurate pe mai multe niveluri.

(1) În plan macrosocial, organizațiile *operaționalizează și asigură îndeplinirea obiectivelor generale ale unei societăți* care evoluează în condiții naturale și istorice determinate; aceste obiective țin de asigurarea condițiilor materiale și spirituale necesare supraviețuirii și evoluției societății, conservarea și promovarea valorilor socioculturale, impunerea normelor și modelelor prin care se reglează raporturile generale din cadrul comunității respective etc.

(2) În plan microsocal, organizațiile *asigură condițiile formării și integrării sociale* a membrilor societății, oferind atât un sistem coerent de valori, norme și modele și repere existențiale, cât și condițiile necesare integrării, participării și afirmării individuale la viața socială, pe fondul satisfacerii diferențiate a trebuințelor psihoindividuale (materiale și spirituale, de securitate și recunoaștere socială, de manifestare creatoare a propriei personalități ș.a.). În acest plan, organizațiile joacă un rol considerabil în formarea eului ideal și sistemului aspirațional al membrilor societății.

(3) În plan intern, organizațiile *racordează bilateral și dinamic* imperativele generale ale societății, particularizate și obiectivate în sarcini concrete de activitate, cu cerințele și trebuințele psihoindividuale și de grup ale membrilor organizațiilor respective. Însă, paralel cu îndeplinirea acestor funcții derivate din imperativele sociale și trebuințele psihoindividuale și de grup, organizațiile dezvoltă pe parcursul funcționării lor și anumite funcții specifice de *autoconservare, menținerea limitelor și dezvoltare*. Aceste funcții pot avea un caracter explicit sau implicit, principal sau secundar, activ sau pasiv; se pot

realiza simultan sau succesiv, sau pot căpăta un caracter activ numai în anumite situații sau faze din evoluția organizațiilor respective.

Între planul instituțional și cel organizațional al sistemelor sociale există interdependențe și intricări profunde, ceea ce – deseori – face dificilă identificarea și analiza separată a acestora. Astfel, referindu-ne la instituțiile de drept ale unei țări, aici vom găsi formulate la modul general acele principii și norme de conviețuire care au rezultat din experiența social istorică a comunității respective. Însă, aceste principii generale privind ceea ce este drept sau nedrept, permis sau interzis, corect sau incorect într-un anumit spațiu al vieții sociale concrete, devin operaționale numai în urma apariției unor organizații specifice: sistemul judecătoresc, parchetele civile și militare, ministerul afacerilor interne, ministerul public etc. Acestea își au rațiunea de a fi în principiile și normele formulate la nivel instituțional, în cazul de față, sistemul legislativ.

Însă, organizarea și funcționarea lor se face ținând cont de două categorii de exigențe: a) posibilitățile reale de ordin material, profesional și administrativ de a operaționaliza formulările legislative cu caracter general în acte concrete de justiție, adaptate la o varietate infinită de situații sociale; b) particularitățile psihoindividuale, psihosociale și socioculturale ale membrilor organizațiilor, particularități care vor determina o anumită „fenomenologie organizațională” de natură să influențeze nemijlocit îndeplinirea obiectivelor constitutive. Odată constituite organizațiile amintite, ele vor funcționa atât în sensul realizării obiectivelor instituționale specifice (aplicarea normelor de drept și sancționarea încălcării acestora), cât și într-un sens complementar (dar mai puțin vizibil), de a influența cadrul instituțional în așa fel încât să corespundă într-o mai mare măsură realităților social-istorice concrete și actuale.

Sintetizând, principalele funcții ale organizațiilor, înțelese ca subsisteme sociale dinamice având o structură specifică, sunt următoarele:

- ordonează și structurează viața socială pe diferitele ei coordonate: civice, politice, juridice, educaționale, militare, sportive, culturale, religioase etc.;
- asigură formularea și îndeplinirea unor categorii de obiective sociale, în termeni de realism și eficiență;
- racordează problematica macrosocială la cea microsocală, realizând puntea de legătură dintre imperativele generale ale societății și trebuințele, aspirațiile și particularitățile psihosociale ale grupurilor și membrilor societății; în acest plan, organizațiile îndeplinesc și o funcție identitară, oferind membrilor un cadru social prin care se definesc;
- influențează sistemul instituțional, în sensul optimizării acestuia pe criteriile oferite de realitatea vieții sociale și în funcție de trebuințele psihosociale ale membrilor și grupurilor sociale;
- asigură cadrul integrării sociale și modelării psihosociale a membrilor societății, oferind și impunând un ansamblu de valori, norme și modele comportamentale și acționale, paralel cu asigurarea mecanismelor psihosociale prin intermediul cărora aceste elemente sunt învățate, interiorizate și exercitate, în plan individual și de grup;
- dezvoltă mecanisme psihosociale specifice prin care se realizează autoconservarea, menținerea limitelor sistemului și dezvoltarea adaptativă a sistemului organizațional.



### 9.3. Dinamica organizațională.

Ca oricare alte sisteme, organizațiile au o dinamică specifică, manifestată atât la nivelul formării și evoluției în timp a ansamblului organizațional, cât și la nivelul proceselor și fenomenelor psihosociale pe care le implică funcționarea, în planul diferitelor subsisteme componente și pe diferitele trepte ale structurării și evoluției acestora.

#### 9.3.1. Aspecte generale ale dinamicii organizaționale.

Indiferent de natura lor, organizațiile parcurg următoarea serie de etape, a căror durată poate varia în limite foarte largi: *proiectare, cristalizare, evoluție, funcționare matură* și - în final - *transformare, destructurare sau dizolvare*. Dacă organizația are caracter formal, proiectarea sa se realizează în cadrul unei instituții supraordonate și constă în fixarea obiectivelor, delimitarea cadrului legal de funcționare, stabilirea organigramei - cu funcții distribuite pe fiecare poziție statutară, precum și a mecanismelor de decizie și control intern și extern. Caracteristicile instituției care are inițiativa organizațională vor marca în mod esențial trăsăturile și dimensiunile psihosociale ale noii organizații, mai ales pe direcția mărimii acesteia, a gradului de centralizare, intensității administrative, deschiderii, stilului de conducere și formelor de control intern și social.

Pornind de la numeroase observații empirice, se poate formula *principiul reproducerii organizaționale*, conform căruia *instituțiile și organizațiile supraordonate tind să-și transfere caracteristicile la nivelul tuturor formelor de organizare pe care le inițiază sau pe care le controlează*. Pentru a rupe acest cerc vicios al reproducerii organizaționale este necesară implicarea mai multor instituții în actul de inițiere și proiectare a unor noi organizații.

În *etapa cristalizării* se asigură condițiile materiale ale desfășurării activităților, se selectează și se formează personalul în raport cu organigrama existentă, se elaborează regulamentele interne de funcționare și încep să se precizeze principalele direcții funcționale ale organizației, în condițiile particulare oferite de o anumită situație politică, economică și socială. Aceste configurări inițiale ale organizației au loc prin intermediul unui nucleu de personal, selectat și numit de la un nivel ierarhic superior. Caracteristicile psihoindividuale ale acestui nucleu vor marca puternic multe dintre trăsăturile funcționale și psihosociale ale viitoarei organizații. De aceea, este necesar ca în această etapă selecția și activitatea grupului cu care se începe activitatea organizațională să fie cu atenție urmărite și supervizate de serviciile specializate de la nivelul instituțiilor care au inițiat nașterea noii organizații. Tot acum se vor forma și primele structuri informale de influență, socioafective sau de comunicație, structuri ale căror caracteristici și evoluții vor marca profund istoria respectivei organizații.

Urmează o *etapă de evoluție*, care se va încheia cu definitivarea activității de completare și formare a personalului pentru toate compartimentele, paralel cu desfășurarea progresivă a activităților specifice, conforme obiectivelor respectivei organizații. Totodată, se vor forma, pe coordonatele lor principale, și structurile informale la nivelul întregului sistem, existând tendința ca acestea să reproducă caracteristicile structurilor informale nucleare, apărute în etapa

anterioară, a cristalizării organizației. De remarcat faptul că disfuncționalitățile apărute în aceste perioade vor fi foarte greu de înlăturat, datorită ascendenței morale, structurale și funcționale pe care o vor capătă microgrupurile formate de la început în cadrul respectivei organizații.

În *perioada funcționării mature*, activitățile organizației vor fi orientate aproape exclusiv pe direcția realizării obiectivelor constitutive, pe fondul existenței unui echilibru relativ stabil între structurile formale și cele informale, după ce în prealabil s-a reușit satisfacerea diferențiată a trebuințelor psihoindividuale și psihosociale ale membrilor. Dintre fenomenele psihosociale cele mai importante care acționează în această perioadă amintim: manifestarea activă a coeziunii organizaționale, pe fondul atingerii unui nivel înalt de integrare și participare a membrilor la viața de organizație; identificarea personalului de bază cu valorile reprezentate de respectivul sistem organizațional; o adaptare superioară în plan profesional, relațional și social, în urma exercitării unor roluri și modele comportamentale dovedite eficiente; dezvoltarea unor mecanisme de autocorecție spontană a disfuncționalităților apărute în diferite planuri; constituirea unei tradiții organizaționale, care va fundamenta și orienta în mare măsură formele și direcțiile de manifestare ale membrilor, grupurilor și sistemului în ansamblu. Însă, pe acest fond general pozitiv, vor apărea și tendințe din ce în ce mai puternice de manifestare inertială și conservatoare, care pot afecta puternic deschiderea spre creație, flexibilitate organizațională și capacitatea de adaptare la situațiile noi generate de evoluțiile sociale, politice, economice, științifice și tehnologice.

Ca urmare a evoluțiilor sau mutațiilor apărute în planul general al vieții sociale, a efectelor inerției și conservatorismului organizațional asupra eficienței și capacității de adaptare, precum și în urma acutizării unor disfuncționalități interne, organizațiile ajung frecvent într-o situație care impune cu necesitate *reorganizarea sau dizolvarea*. De regulă, acest moment este precedat de o *etapă involutivă*, în care apar și se amplifică stările de conflictualitate internă și externă, are loc o scădere a performanțelor profesionale, apar frecvent situații de criză instituțională, cu reverberații în plan economic, politic și social etc. Fenomenele legate de transformarea, involuția sau dezintegrarea organizațiilor produc efecte puternice în plan psihoindividual și psihosocial, însă foarte diferențiate pe categorii de personal (în funcție de statut, tipul și nivelul de pregătire profesională, vechimea în organizație, calitatea statutelor conexe, vârstă, sex, poziția ocupată în structurile informale ale organizației ș.a.).

Pentru anumite categorii de personal, care s-au afirmat social și profesional în vechiul context organizațional, sau pentru cele care sunt mai conservatoare, sau mai au puțin timp până la pensionare, schimbările care se prefigurează în aceste împrejurări pot avea un caracter dramatic, cel mai adesea fiind asimilate cu o negare a întregii lor activități de până atunci. Acest fapt va determina o rezistență considerabilă față de procesele care au loc, fiind nevoie de o subtilă intervenție psihologică pentru a reduce sau contracara acest fenomen. Dimpotrivă, personalul cu o vârstă mai redusă, mai flexibil ca mentalitate sau a căror profesiuni facilitează afirmarea în noile condiții, vor face eforturi pentru a impune schimbarea structurilor și mentalităților din cadrul organizațiilor.



### 9.3.2. Procesele psihosociale implicate în dinamica organizațională.

În cadrul organizațiilor acționează - însă pe coordonate noi - aceleași categorii de procese psihosociale fundamentale ca și în cadrul microgrupurilor sociale: procesele *de realizare a sarcinii, de comunicare, de influență, socioafective, motivațional-atitudinale și normativ-axiologice* (v. Cap.8.). Corelativ, vor apare șase categorii de structuri psihosociale, din a căror interferență și intercondiționare rezultă o altă serie de procese și fenomene psihosociale secundare: cele legate de *integrare și participare, de coeziune și conflictualitate, de stil de conducere, climat psihosocial și - ca o formă sintetică de integrare a acestora - procesele psihosociale prin intermediul se elaborează conduitele și comportamentele organizaționale, individuale și de grup*. Între toate aceste procese și fenomene existând relații complexe, de influențare și condiționare reciprocă.

Noile particularități pe care le capătă procesele psihosociale în cadrul organizațiilor sunt legate nemijlocit de acțiunea a trei categorii principale de factori: a) modul de structurare a grupurilor conexe (sau grupurilor secundare, într-o altă terminologie); b) influența directă a instituțiilor sub incidența cărora s-au format organizațiile respective, precum și modul de exercitare a controlului social asupra lor; c) influența mediului economic, politic și sociocultural, cu incidență directă asupra membrilor și organizației, mai ales în ceea ce privește forma de organizare, tipul de leadership promovat, modul de asumare a responsabilităților și tipul de control social exercitat în diferitele domenii de activitate.

**(1) Procesul de realizare a sarcinii.** După cum s-a arătat, din perspectiva psihosociologiei microgrupurilor, organizația presupune existența unui grup secundar, format din mai multe grupuri primare (microgrupuri) aflate în raporturi de conexitate, raporturi determinate de relațiile funcționale impuse de natura sarcinii și caracteristicile tehnologiilor folosite pentru realizarea obiectivelor generale ale organizației. Deci, structura *relațiilor de conexitate* dintre compartimente (respectiv dintre microgrupurile aferente) va depinde în mod esențial de natura sarcinii organizației, de la care trebuie să pornească orice acțiune de proiectare sau intervenție.

Analiza complexă a unor categorii de sarcini foarte diferite (productive, științifice, de proiectare, educaționale, militare ș.a.), a evidențiat faptul că acestea pot fi definite pe trei dimensiuni complementare:

a) *dimensiunea fizico-substanțială*, care reflectă natura elementelor materiale și a transformărilor fizico-mecanice pe care le implică realizarea sarcinii;

b) *dimensiunea structurală*, care evidențiază modul optim de divizare a sarcinii generale în subsarcini care pot fi realizate independent în cadrul diferitelor compartimente ale organizației;

c) *dimensiunea funcțională*, care relevă configurația necesară a relațiilor operaționale dintre membrii grupurilor și dintre compartimente, care să asigure realizarea optimă a obiectivelor particulare și generale.

Considerăm structura funcțională a sarcinii ca având o importanță majoră atât în ceea ce privește analiza psihologică a activităților, cât și în ceea ce

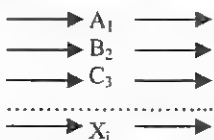
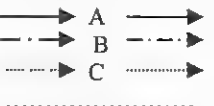
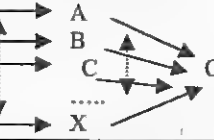
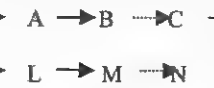

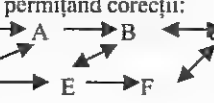
privește funcționarea organizațiilor. Într-adevăr, realizarea sarcinii generale a unei organizații presupune diviziunea acesteia pe subsarcini, distribuite spre rezolvare diferitelor compartimente: sectoare, secții, ateliere și servicii. În funcție de natura sarcinii generale și a tehnologiilor folosite, între sarcinile particulare distribuite spre realizarea diferitelor compartimente vor exista anumite relații funcționale: de tip *aditiv, complementar, convergent, conjunctiv, disjunctiv* sau *compensator* (v. tabelul 9.1.). Pentru stabilirea structurii funcționale optime a unei sarcini sunt necesare analize operaționale cu caracter interdisciplinar, care să evidențieze aspectele tehnice, tehnologice, psihosociale și organizatorice pe care le implică activitățile din cadrul fiecărui compartiment. Pentru fiecare tip de sarcină, performanța potențială a organizației va depinde de anumite raporturi optime între diferitele componente ale sistemului de relații funcționale solicitate de realizarea obiectivelor generale. Cunoașterea respectivelor parametri funcționali constituie punctul de plecare în elaborarea strategiilor de optimizare a activității în cadrul diferitelor organizații, după cum se va vedea într-un subcapitol următor.

Pornind de la analiza structurii sarcinii, parametrii conexităților (numărul punctelor de articulație și gradul de conexitate pentru fiecare punct), a caracteristicilor tehnologiilor folosite pentru realizarea sarcinii și a capacităților profesionale ale membrilor grupurilor se poate determina o structură funcțională optimă pentru un anumit sistem organizațional. În funcție de caracteristicile acestei structuri se determină fluxurile informaționale, gradul optim de încărcare pentru fiecare compartiment, tipurile de relații funcționale dintre membri, punctele critice din cadrul fiecărui sector ș.a. Aceste analize solicită frecvent metode și instrumente matematice foarte specializate, precum teoria grafurilor, calculul matriceal, teoria jocurilor ș.a., care trebuie corelate cu o abordare psihosociologică complementară (v. 69).

În exemplele de mai jos, tipul sarcinii rezultă din evidențierea posturilor de lucru - respectiv, a operațiilor elementare necesare pentru realizarea obiectivului, precum și a relațiilor funcționale dintre diferitele posturi de lucru. Totodată, pentru fiecare tip de sarcină, se poate stabili și valoarea așa-numitei *productivități potențiale* (p.p.), care constă în precizarea modului de calcul al acestui indicator, în condiții ideale de desfășurare a activității. (v. tabelul 9.1.). Modelul are relevanță pentru o categorie foarte largă de sarcini întâlnite în practica curentă, începând cu cele vizând producerea unor bunuri materiale, până la cele care sunt specifice grupurilor de discuție, de creație, sau de luare a deciziilor. Acestea din urmă pot fi subsumate sarcinilor de tip compensativ, la care este utilă atașarea modelului interacționist al lui Bales.

Determinarea structurii sarcinii este esențială și pentru stabilirea gradului de congruență a acesteia cu structura socioafectivă a grupurilor și structura comunicației - de a căror compatibilitate și corespondență funcțională depinde în cea mai mare măsură performanțele profesionale ale organizației, dar și nivelul conflictualității latente, a profilului climatului psihosocial, cât și a gradului de satisfacție psihosocială a membrilor. Pentru stabilirea gradului de congruență se operează cu matricele asociate fiecărui graf menționat, conform modelului pe care îl vom prezenta ulterior (v. 65; 69).



Tipul sarcinii:	Relațiile funcționale specifice (r.f.); reprezentarea grafică a unui exemplu tipic.	Influența asupra productivității potențiale (p.p.)	Exemple tipice:
Aditivă	r.f. independente, de același tip: 	p.p. este funcție de suma performanțelor individuale $p_i$ :  $Pp = \sum p_i$	Asamblarea paralelă a unor dispozitive: activități similare desfășurate paralel în mai multe sectoare (compartimente).
Complementară	r.f. independente, de tip diferit: 	p.p. se calculează pentru fiecare compartiment.	Sectoare mixte, care permit diviziunea muncii, fiecare sector acționând specializat.
Convergentă	r.f., prin intercondiționare, converg spre același obiectiv: 	p.p. depinde de calitatea interacțiunilor și de capacitățile individuale (sectoriale).	Sectoare de proiectare sau de creație, orientate pe subansambluri: unități militare cu diferite specialități.
Conjunctivă:	r.f. dispuse în „lanț”: 	p.p. depinde de compartimentul (membrul) cu cea mai mică capacitate (performanță).	Lucrul la banda rulantă. Sectoare care prelucreză produse semifinite oferite de alte sect.
Disjunctivă:	r.f. au mai multe puncte succesive de convergență: 	pp. este dependentă de capacitatea (competența) punctelor de convergență ( $X_i$ ).	Organizații cu structuri funcționale dispuse ierarhic: servicii de informații.
Compensatorie:	r.f. complexe, bilaterale, cu bucle circulare și feed-back-uri, permițând corecții: 	pp. depinde de media capacităților (performanțelor) sectoarelor implicate.	Activități de proiectare sau creație în grup. Execuție de prototipuri. Elaborare de strategii.

Tabelul 9.1.

Evidențierea structurii sarcinii permite și o mult mai bună formare și selecție a personalului, nu numai pornind de la calitățile strict tehnico-profesionale, ci și de la cele de natură psihosocială: capacitate de comunicare, flexibilitate ideatică, nivel motivațional, rezistență la stres ș.a. Rezultatele obținute de noi în cazul diferitelor tipuri de grupuri, au arătat că prin asigurarea unei congruențe optime între principalele structuri psihosociale de grup (structura sarcinii, a comunicației și a cele preferențiale), precum și pe baza unei redistribuiri a personalului și în funcție de competențele psihosociale mai sus menționate, s-a obținut creștere a performanțelor profesionale cu cca. 35 %, o reducere de gradului de conflictualitate (cu cca. 40%), îmbunătățirea climatului psihosocial și creșterea gradului de satisfacție a membrilor.

(2) *Procesele de comunicare organizațională.* Desfășurarea tuturor activităților din cadrul unei organizații este condiționată în mod esențial de calitatea proceselor comunicaționale care au loc la nivel interdepartamental, intergrupual și interpersonal. Comunicarea reprezintă procesul central care asigură atât buna funcționare a organizației, cât și racordarea problematicii organizației cu cea a membrilor care o compun. Cele mai multe disfuncționalități apărute într-un cadru organizațional se datorează, în mare măsură, unor rețele și procese comunicaționale nesatisfăcătoare în ceea ce privește conținutul, modul de desfășurare și modalitățile de utilizare a informației vehiculate, corelativ cu producerea unor *filtre*, *lentile* sau *blocaje* informaționale. Factorii psihoindividuali și psihosociali care intervin în cadrul acestor procese dețin o pondere considerabilă, strategiile de optimizare a comunicării fiind centrate prioritar pe această dimensiune.

Analiza proceselor de comunicație trebuie făcută în raport cu următoarele aspecte principale:

a) *Structura formală* și parametrii funcționali ai rețelelor de comunicare, avându-se în vedere următorii parametri: *forma de structurare*, *gradul de centralitate*, *capacitate informațională*, *viteza de transmitere a informațiilor*, *fidelitatea și capacitatea de corecție a erorilor de mesaj*. Forma de structurare a rețelei depinde în cea mai mare măsură de structura sarcinii, dar și de concepția managerială și stilul de conducere practicat de lideri, în timp ce ceilalți parametri rezultă ca urmare a unor intercondiționări între factori de natură tehnică, tehnologică, organizatorică și psihosocială; paralel cu structura formală, se poate decela și o structură informală a comunicației.

b) *Natura informațiilor* vehiculate și ponderea relativă a fiecărui tip în cadrul mesajelor transmise pe fiecare canal, într-o unitate de timp standard (de regulă, opt ore). Informația vehiculată în cadrul unei organizații poate fi de mai multe tipuri: *tehnologică*, *organizatorică*, *de evaluare și control*, *de coordonare socială* și *de consum psihologic*. Pentru fiecare tip de informație, sunt statuate în mod formal, sau se formează spontan în mod informal, anumite rețele de circulație a informației respective, rețele caracterizate prin seria de parametri menționată mai sus.

c) *Capacitățile comunicaționale* ale membrilor implicați în respectivele rețele de comunicație, luând în considerare o serie de factori de natură psihoindividuală și psihosocială: nivel intelectual (IQ), inteligența emoțională (IE), viteza de reacție și de luare a deciziilor, rezistența la stresul informațional, gradul de compatibilitate interpersonală cu membri adiacenți în rețea ș.a.

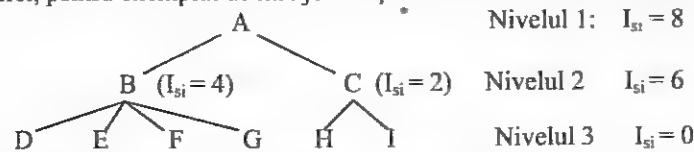
d) *Sursele potențiale de blocaj* comunicațional și de distorsionare a mesajelor transmise la nivelul fiecărei verigi sau lanț al rețelei, datorită *filtrelor* și *lentilelor*. În timp ce blocajele paralizează integral procesul comunicării, filtrele selectează informația transmisă, pe criterii de natură psihoindividuală sau psihosocială cum sunt interesele personale sau de grup, animozitățile între colocutori, atitudini considerate corecte, dar care afectează obiectivitatea procesului de transmitere a informațiilor. Lentilele deformează informația transmisă, datorită intervenției conștiente sau inconștiente a unor factori cognitivi, motivaționali, atitudinali sau relaționali.



e) *Adecvarea codurilor* la caracteristicile tehnologice și psihosociale ale situației organizaționale în care sunt folosite. Codurile inadecvate, sau incongruența lor la nivelul emițătorilor și receptorilor sunt sursele multor erori.

După cum s-a arătat într-un capitol anterior, configurația rețelelor de comunicație poate fi sub formă de lanț, cerc, stea, y (ramificată) sau mixtă (v. cap.8). Dacă la nivelul microgrupurilor pot fi întâlnite frecvent toate aceste configurații, în cadrul organizațiilor singurele care prezintă importanță sunt cele stelate, ramificate sau mixte; de fapt, toate acestea pot fi reduse la specii ale rețelelor ramificate.

Pentru o analiză a formelor rețelelor de comunicare este necesară introducerea unor indicatori structurali suplimentari, cu relevanță și în plan psihosocial: nivel informațional ( $N_i$ ), gradul de completitudine informațională ( $C_i$ ), indicele de control informațional pentru fiecare nivel ierarhic ( $I_{si}$ ) ș.a. Astfel, pentru exemplul de mai jos acești indicatori iau următoarele valori:



Completitudinea informațională a rețelei:  $C_i = 2n / (N^2 - N) = 0,22$ ; unde  $N$  reprezintă numărul de elemente ale rețelei (9, în exemplul de mai sus), iar  $n$  este numărul real al verigilor de comunicare între elementele rețelei (8).  $C_i$  poate lua valori între 0 și 1.

*Gradul de centralitate* al rețelei evidențiază configurația sursei de informații în cadrul unei anumite organizații. Aceasta poate fi o singură persoană, în cazul unor structuri ierarhice rigide, sau poate fi constituită din mai multe persoane sau grupuri, în cazul organizațiilor descentralizate. În primul caz se constată apariția unor fenomene psihosociale care de cele mai multe ori au efecte negative asupra funcționării sistemului organizațional: un puternic sentiment de dependență profesională și psihosocială a celor care ocupă poziții ierarhice inferioare; o motivație și o implicare personală invers proporționale cu poziția ierarhică ocupată în rețeaua de comunicație; apariția unor comportamente și atitudini arbitrare ale celor care ocupă poziții foarte înalte în structura informațională, prin asimilarea accesului la informație cu o calitate personală, concentrarea responsabilității la nivelurile cele mai înalte, paralel cu derobarea de responsabilitate la cele inferioare ș.a.

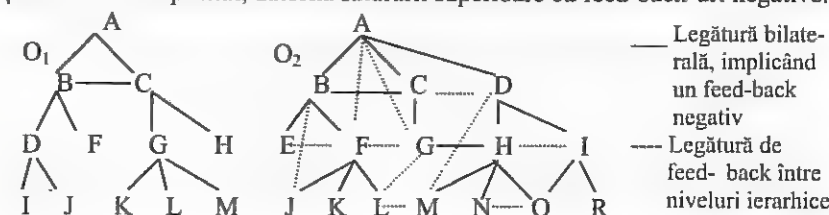
*Capacitatea informațională* a rețelei exprimă raportul dintre cantitatea de informație transmisă și recepționată în unitatea de timp, în timp ce viteza de transmitere, care este un indicator complementar, exprimă timpul necesar pentru ca o informație să ajungă la destinatar, fără distorsiuni care să depășească redundanța mesajului.

*Fidelitatea informațională* relevă gradul de similitudine dintre informația transmisă și cea recepționată. Apariția fenomenului de distorsionare a mesajului poate avea numeroase cauze, de natură tehnică, organizatorică, psihosocială sau psihoindividuală. Standardizarea limbajelor, eliminarea verigilor informaționale inutile, o pregătire profesională superioară, verificarea prin feed-back a mesajelor recepționate, eliminarea incongruențelor structurilor de grup sau

asigurarea unei motivații superioare sunt câteva dintre modalitățile prin care se poate asigura o fidelitate superioară a mesajelor - condiție esențială pentru o bună funcționare a oricărui sistem organizațional.

*Capacitatea de corecție a erorilor* este unul dintre cei mai importanți indicatori ai rețelelor de comunicație, acesta fiind condiționat de raportul dintre numărul de conexiuni directe și cele inverse, luându-se în calcul și nivelurile ierarhice între care se realizează feed-back-urile.

Pentru a se determina indicatorul privind capacitatea de corecție a erorilor ( $C_c$ ) se iau în calcul, cu ponderi diferite, numărul de conexiuni inverse între nivelurile ierarhice tangente, cât și cele dintre cele disjuncte, care se află în relații ierarhice indirecte. Aceste ultime tipuri de relații de feed-back au o pondere mult mai mare în realizarea corecțiilor atât în ceea ce privește procesul de comunicare, cât și celelalte procese și activități din cadrul unei organizații (coordonare, control, activități de bază etc.). În cele două cazuri prezentate mai jos, s-a putut constata că al doilea tip de structurare a comunicării producea cu cca. 35 % mai puține erori decât primul, datorită saturării superioare cu feed-back-uri negative.



*Funcțiile comunicării organizaționale* derivă din interconexiunea celor trei mari dimensiuni ale oricărui sistem organizațional: a) realizarea obiectivelor sociale; b) asigurarea coeziunii și coerenței sistemului, pe baza unui management eficient; c) satisfacerea trebuințelor și aspirațiilor profesionale și psihosociale ale membrilor. De aici rezultă următoarele funcții principale:

1. Transmiterea diferențiată a informațiilor tehnice și tehnologice aferente activității de realizare a obiectivelor, în funcție de particularitățile structurale și funcționale ale fiecărui loc de muncă.

2. Asigurarea circulației fluente a informației aferente activității manageriale: referitoare la planificare, organizare, coordonare și control, fiecare implicând și multiple legături de tip feed-back.

3. Identificarea și rezolvarea aspectelor disfuncțional-conflictuale din cadrul sistemului; acuratețea și promptitudinea circulației informației de acest gen jucând un rol esențial în deblocarea sistemului și asigurarea unor performanțe superioare, în plan profesional și psihosocial.

3. Transmiterea în ambele sensuri a informațiilor referitoare la trebuințele, dorințele și expectațiile membrilor organizației, pe de o parte, și ale diferitelor paliere ale conducerii, pe de altă parte – asigurându-se astfel compatibilizarea psihosocială a acestora și coerența socială a sistemului organizațional.

4. Asigurarea contactului interpersonal între membri organizației, ca element psihosocial de fond, necesar realizării coeziunii grupale și organizaționale, pe baza așa-numitei „informații de consum”, cu un rol determinant în generarea climatului psihosocial și a culturii organizaționale.



(3) *Procese de influență și exercitare a puterii.* Orice formă de organizare presupune totdeauna și în mod necesar un sistem de autoritate, fără de care interacțiunea sistematică și orientată teleologic dintre membri, grupuri și compartimente nu ar fi posibilă. Sistemul de autoritate constă din ansamblul factorilor psihosociali prin care se orientează, controlează și influențează comportamentele, atitudinile, motivațiile și sentimentele membrilor unei organizații. Acest sistem poate fi *formal* sau *informal*, *concentrat* sau *difuz*, *personalizat* sau *impersonal*, de ordin *material-funcțional* sau *spiritual* (ideologic), *real* sau *invocat*, cu acțiune *permanentă* sau *temporară*, cu autoritate exercitată *direct* sau prin *mandat*.

Însă, indiferent de natura sa, sistemul de autoritate implică trei componente principale: a) o componentă *funcțională*, rezultată din necesitatea obiectivă de coordonare a acțiunilor persoanelor implicate în realizarea unei sarcini comune, în condiții determinate de ordin material, tehnologic sau social; b) o componentă *psihosocială*, determinată de mecanismul interacțional (de ordin interpersonal și grupal) declanșat de imperativele acțiunii în comun pentru realizarea unei anumite sarcini; c) o componentă *psihologică*, constând din ansamblul vectorilor motivaționali care pot fi satisfăcuți prin participarea la viața unei organizații. Determinarea profilului sistemului de autoritate constituie unul dintre cele mai puternice instrumente prin care se poate explica fenomenologia psihosocială subiacentă funcționării unei anumite organizații; totodată, acest instrument permite atât analize de diagnoză și prognoză de mare finețe, cât și elaborarea unor strategii de optimizare a activităților și relațiilor umane din cadrul organizațiilor.

(a) Implicarea în realizarea unor obiective prin intermediul unei organizații presupune implicit acceptarea unui sistem de coordonare și control, a cărei rigoare este în strânsă dependență de natura obiectivelor, semnificația și importanța acestora atât în plan social cât și individual. Această componentă a sistemului de autoritate are în cea mai mare măsură un caracter impersonal, derivând din necesitatea obiectivă de coordonare a eforturilor membrilor oricărei colectivități atunci când se acționează în comun pentru realizarea unei sarcini determinate. Cu cât sarcina este mai importantă și mai dificilă, cu cât aceasta are o semnificație socială mai înaltă, și cu cât este mai concordantă cu motivațiile individuale și de grup, cu atât persoanele din sistemul de conducere sunt investite implicit cu o mai mare autoritate de ordin funcțional, percepută de membrii organizației ca o condiție a realizării obiectivelor urmărite. Calitățile personale ale celor investiți cu autoritate funcțională o pot augmenta, redirecționa sau diminua, în funcție și de contextul material și social în care se desfășoară activitățile de bază ale organizației.

(b) Cadrul organizațional creează premisele structurării microgrupurilor sociale, a căror componente socioafective și de influență informală vor interacționa dinamic cu elementele funcționale ale autorității menționate anterior. În acest nou context, autoritatea se personalizează, liderii formali intrând într-un sistem de relații socioafective și de comunicare interpersonală care va constitui fundalul exercitării atribuțiilor legate de coordonarea și controlul activităților de bază. Ca tendință generală, microgrupurile astfel

formate vor prelua, uneori selectiv, normele și valorile formale specifice organizației respective, convertindu-le într-un cadru normativ informal, cu o puternică încărcătură psihosocială; paralel, se vor constitui mecanismele de presiune spre conformism, care vor adăuga o nouă dimensiune sistemului de autoritate funcțională, mărindu-i astfel capacitatea de influențare a comportamentelor individuale și de grup.

(c) Orice organizație, prin obiectivele pe care le propune, prin valorile pe care le promovează și prin cadrul psihosocial pe care îl creează, face posibilă satisfacerea unei serii de trebuințe psihoindividuale: de integrare, control și relaționare socială; trebuințe socioafective; de protecție, recunoaștere socială și valorizare personală etc. Capacitatea de satisfacere a acestor trebuințe conferă sistemului de autoritate din cadrul organizației o dimensiune psihoindividuală foarte semnificativă: proporțional cu gradul de satisfacere diferențiată a vectorilor motivaționali individuali și de grup, organizația capătă o semnificație anume în sistemul personal de valori, putându-se ajunge până la o totală identificare a persoanei cu organizația ca entitate socială, cu obiectivele, normele și valorile sale. Deseori, se constată apariția unor factori motivaționali secundari, cu o forță energizantă superioară factorilor primari amintiți mai sus: apartenența la o organizație cu un înalt prestigiu social poate exercita o asemenea forță de atracție, încât avatarurile acestei opțiuni sunt minimalizate, chiar cu prețul ca unii vectori motivaționali primari să fie satisfăcuți într-o măsură mult mai mică decât în cadrul unei organizații cu un statut obișnuit. Anumite organizații au capacitatea de a-și crea o "aură" care le conferă un prestigiu cu totul deosebit; această aură se transferă și asupra membrilor organizației, acest fenomen fiind cu atât mai vizibil cu cât poziția ocupată în ierarhia organizației este mai înaltă. Persoanele care beneficiază de acest "transfer de aură" sunt frecvent percepute în afară prin prisma calităților atribuite organizației, printr-o interesantă interpretare și resemnificare a comportamentelor, acțiunilor și trăsăturilor de personalitate ale celor în cauză.

Evidențierea, controlul și corecțiile sistemului de putere (influență) din cadrul unei organizații trebuie să reprezinte o preocupare majoră a unui management eficient. Pentru aceasta trebuie să se cunoască: a) principalele tipuri de putere care se manifestă în cadrul organizațiilor; b) disponibilitățile reale ale membrilor de a exercita aceste tipuri de influență (putere), în funcție de poziția ocupată în structura organizațională și de particularitățile personalității fiecăruia.

(a) Au fost identificate nouă tipuri principale de influență care pot fi întâlnite în majoritatea organizațiilor, și anume (v. și 30; 250 ș.a.):

1. *Puterea expertizei*: este dată de capacitatea profesională deosebită într-un anumit domeniu, competență dovedită și recunoscută, ceea ce impune respect și acceptarea facilă a soluțiilor și sugestiilor venite din parte respectivelor persoane, considerate experte.
2. *Puterea informațională*: rezultă din bagajul informațional al unei persoane, și a gradului de acces la surse informaționale de interes semnificativ pentru organizație și membri săi.
3. *Puterea statutară*: este dată de atributele formale și legitime de care dispune o persoană care ocupă o anumită poziție organizatională în organizație, precum și de instrumentele de influență și acțiune aferente respectivei poziții.



4. *Puterea coercitivă*: este dată de posibilitatea unei persoane de a aplica pedepse, sancțiuni sau presiuni asupra acelor care se opun acțiunilor sau influențelor exercitate de aceasta.

5. *Puterea recompensatorie*: este simetrică celei coercitive, constând din capacitatea centrului de putere (persoană sau grup) de a acorda recompense, sprijin sau privilegii.

6. *Puterea referențială*: constă în posibilitatea de a influența membri organizației prin modelul de prestigiu care li se oferă pentru comparație. Acesta poate fi o persoană, un grup sau o situație, toate având aura unei valori recunoscute și demne de urmat.

7. *Puterea relațională*: rezultă din gradul de extindere al sistemului de conexiuni, formale sau informale, având o capacitate de influență reală sau virtuală, de care dispune un membru, un grup sau organizația ca întreg.

8. *Puterea contextuală*: este rezultatul unei capacități de influență care apare spontan, într-o anumită împrejurare, când se realizează un concurs de factori care favorizează poziția unei persoane, grup sau organizație. Putere care dispare odată cu modificarea semnificativă a factorilor contextuali care au generat-o, dacă nu a reușit să dezvolte în acest timp și un alt tip de influență.

9. *Putere cumulativă*: care rezultă din combinarea diferitelor tipuri de influență menționate mai sus, ceea ce complică mult structura puterii unei organizații.

(b) Al doilea aspect important al proiectării și controlului unei structuri de putere se referă la compatibilitatea dintre profilul personalității membrilor, capacitățile lor intelectuale, profesionale și sociale, pe de o parte, și caracteristicile poziției ocupate în structura puterii, pe de altă parte. Astfel, spre exemplu, o dimensiune importantă a personalității unui membru ce urmează a ocupa o poziție formală de putere, se referă la indicele de „ascendență / sumisiune” caracteristic personalității sale. Un indice înalt de sumisiune (dependență) este incompatibil cu o poziție de putere, generând fie ineficiență, fie obediență jenantă față de nivelul ierarhic superior.

Se observă cât de complexă poate fi structura de influență a unei organizații, și cât de dificilă este acțiunea de optimizare a acesteia.

În procesul exercitării puterii pot apare o multitudine de efecte și fenomene negative, care influențează major funcționalitatea sistemului, calitatea relațiilor interpersonale și climatul psihosocial al organizației. Dintre acestea amintim:

1. *Exercitarea arbitrară a puterii și autorității*, fără o legătură directă cu caracteristicile și exigențele specifice unei anumite activități. Percepția unei asemenea situații este extrem de negativă în cadrul respectivelor grupuri, constituind factorul cel mai important în apariția conflictelor și a unui climat psihosocial negativ. Această manifestare este specifică – de regulă – persoanelor complexate sau insuficient cultivate pe linia managementului, care văd în puterea de care dispun un instrument de autovalorizare.

2. *Luarea unor măsuri cu impact major asupra grupurilor, fără a se explica motivațiile acestora*. Lipsa de transparență în activitatea de conducere conduce cel mai adesea la apariția unui sentiment acut de insecuritate personală și colectivă, afectând totodată și eficiența activităților impuse de respectivele măsuri. Necunoașterea motivelor care au stat la baza unor măsuri face imposibilă înțelegerea importanței diferitelor secvențe solicitate de acestea, ceea ce lasă loc unor interpretări subiective, fără legătură cu intențiile emitentului.

3. *Exercitarea unui control excesiv*, care limitează inițiativa membrilor, generând totodată în rândul acestora a unui sentiment de neîncredere în forțele proprii și de derobare de responsabilități. Controlul trebuie să se exercite discret, în punctele considerate nevralgice, la intervale de timp relativ mari, și cu comunicarea imediată a concluziilor sau observațiilor.

4. *Menținerea unei „distanțe psihologice” excesive* între cei care dețin puterea și cei asupra cărora se exercită, ceea ce poate reduce drastic coeziunea organizațională și încrederea în conducere. Cultura organizațională odată constituită oferă un set de repere și modele comportamentale, de a căror respectare depinde identificarea membrilor cu organizația din care fac parte.

5. *Delegarea autorității pe criterii profesionale incerte*, în care prevalează subiectivismul, relațiile informale și interesele personale ale delegatarului. Favoritismele de orice natură sunt totdeauna surse de tensiuni, conflicte și contestare a poziției de putere astfel obținută.

6. *Acordarea unor sancțiuni sau recompense disproportionale* în raport cu importanța reală a faptului la care se referă, ceea ce lasă impresia arbitrarului și subiectivismului, demotivând astfel personalul.

7. *Folosirea unor tehnici de manipulare*, în dauna persuasiunii, ceea ce produce un accentuat sentiment de neîncredere și revoltă.

8. *Folosirea poziției de putere pentru obținerea unor avantaje personale*. Este aspectul care grevează în cea mai mare măsură încrederea în autoritate și în sistemul organizațional care permite un asemenea comportament din parte celor care dețin poziții de putere.

9. *Transformarea autorității obținută în urma unei delegări în putere personală*, fără a se mai ține cont de interesele celor reprezentați. Din păcate, este o situație frecvent întâlnită în cadrul unor organizații fără o cultură organizațională bine structurată, precum și în situația lipsei unor reglementări riguroase privind relația dintre ales și alegători.

Sintetizând, autoritatea unei organizații și – implicit – capacitatea acesteia de a exercita o influență cât mai mare asupra comportamentelor intra- și extra-organizaționale, depind de următoarea serie de factori:

- Importanța socială a obiectivelor explicite și implicite ale organizației.
- Semnificația care se acordă, în plan social, psihosocial și individual acestor obiective, independent de importanța lor reală.
- Convergența dintre obiectivele organizației și cele care corespund vectorilor motivaționali individuali și de grup: interese materiale și spirituale; trebuințe legate de protecție și integrare socială ș.a..
- Capacitatea organizației de a crea un cadru favorabil structurării unor microgrupuri care să susțină în plan informal valorile, normele și activitățile specifice.
- Concordanța dintre importanța statutelor din compartimentele de conducere, coordonare și control, pe de o parte, și competența profesională și socială a persoanelor care ocupă respectivele poziții.
- Gradul de identificare a membrilor cu organizația din care fac parte și – mai ales – cu valorile pe care aceasta le promovează.
- Performanțele reale obținute de organizație în îndeplinirea obiectivelor sale.
- Raporturile organizației cu alte diferite instituții ale sistemului social.



(4) **Procesele socioafective.** După cum s-a arătat, personalul unei organizații se structurează funcțional ca un grup secundar, format din mai multe grupuri primare, aflate în anumite raporturi de conexitate. În consecință, raporturile socioafective dintre membri se dezvoltă în forme mult mai complexe decât cele care au fost analizate la nivelul microgrupurilor sociale.

Relațiile preferențiale la nivel organizațional sunt condiționate de o serie de factori suplimentari, care măresc factorii socioafectivi specifici microgrupurilor și relațiilor interpersonale diadice (v. cap. 4.3. și cap. 8.3.).

În primul rând, vom decela o structură socioafectivă la nivelul microgrupurilor constituite formal, în cadrul diferitelor compartimente funcționale de bază ale organizației; acestea sunt cele mai mici unități funcționale (atelier, birouri, laboratoare), în care membrii interacționează direct și constant la realizarea unei sarcini comune și –de regulă– în același spațiu fizic. Prin intermediul metodelor clasice, se poate stabili statutul sociometric al fiecărui membru, iar acesta se raportează la statutul formal din structura autorității, sau la cel strict funcțional, derivat din structura activităților de realizare a sarcinii (v. tabelul 9.1). Performanțele, climatul psihosocial și nivelul de conflictualitate vor fi determinate în cea mai mare măsură de congruența dintre aceste structuri, corelativ cu stilurile de conducere practicate de liderii formali, la diferite niveluri ierarhice (v. 69, p. 173).

În al doilea rând, este necesară determinarea configurației sociometrice la nivelul grupului secundar structurat la nivelul unor compartimente de rang superior: secții, sectoare, servicii. Grupul secundar rezultă în urma conexării funcționale a mai multor grupuri primare, prin intermediul unor “puncte de articulație” care, la rândul lor, sunt caracterizate prin “indicele de conexitate”. Calitățile profesionale și psihosociale ale zonelor de conexare dintre mai multe grupuri primare sunt cele ce vor condiționa în mod esențial performanțele în cadrul respectivului compartiment. De subliniat faptul că nu este indicată determinarea directă a structurii preferențiale la nivelul grupului secundar, fără ca în prealabil aceasta să fie relevată la nivelul grupurilor primare constitutive. Procedând astfel, apar unele distorsiuni care limitează sensibil utilitatea demersului de optimizare a structurilor și proceselor psihosociale de grup.

Ca tendințe generale, manifestate la nivelul structurilor socioafective ale organizației, remarcăm următoarele aspecte:

1. Creșterea sensibilă a numărului de opțiuni sociometrice pozitive vizând persoane din afara grupului de apartenență (exofilie), dar aparținând grupurilor conexe, care au legături funcționale cu grupul de apartenență. Nu același lucru se întâmplă și cu numărul opțiunilor sociometrice negative (respingeri), care crește într-o măsură mult mai mică. În anumite condiții (climat psihosocial nefavorabil în grupul de apartenență, stil de conducere excesiv de autoritar, indice de conflictualitate internă ridicat ș.a.), creșterea numărului de alegeri sociometrice pozitive în afara grupului poate ajunge până la 20-30 %, acesta fiind un indicator relevant privind existența unor disfuncționalități în cadrul grupului respectiv.

2. Apariția unor opțiuni sociometrice indirecte, în raport cu persoane cu care membrii grupului nu vin în contact, cum ar fi cele din cadrul altor servicii sau

compartimente de conducere. Respectivul persoane se bucură de o anumită aură profesională sau socială, fiind de cele mai multe ori inițiatorul unor acțiuni care afectează întregul personal al organizației. Un exemplu poate fi cel al unor persoane care critică deschis și sistematic anumite măsuri considerate abuzive ale conducerii, sau cele care inițiază acțiuni de utilitate generală.

3. Dezvoltarea în timp a unor „sentimente impersonale”, care au ca obiect organizația ca atare, însemnele sau istoria acesteia. Acest fenomen este rezultatul situației în care membri se simt valorizați social și profesional prin apartenența la o organizație de prestigiu, cu o cultură organizațională bine structurată, și de a cărei istorie se simt legați prin participarea lor directă.

4. Ca o tendință generală, în ceea ce privește factorii care condiționează alegerile sociometrice, se constată o creștere semnificativă a celor care țin de natura relațiilor funcționale dintre membri, competența profesională și rolul lor în procesul constituirii culturii organizaționale. Aceștia sunt factori relativ obiectivi, care contribuie direct la obținerea unor performanțe organizaționale superioare; factorii pur subiectivi având o pondere mult mai mică.

În ceea ce privește relațiile dintre structura socioafectivă, structura sarcinii și cea a comunicației, factorul cel mai important este cel referitor la *congruența* acestora.

*Congruența* structurii socioafective a grupului în raport cu structura sarcinii constituie un concept operațional de bază, pe care l-am elaborat pornind de la noțiunea matematică de “distanță”. Aceasta permite evaluarea riguroasă a gradului de asemănare dintre două sau mai multe obiecte, definite printr-o diagramă, graf sau matrice, însă implică o relație simetrică între obiectele comparate, ceea ce o face inutilizabilă pentru psihosociologie, unde există totdeauna o prevalență asimetrică a unei structuri sau proces asupra altora.

Noțiunea de congruență este fundamentată pornind de la acest principiu de asimetrie funcțională a structurilor de grup, fiind definită astfel:

Fie o mulțime numărabilă  $E = E_1, E_2, \dots, E_n$  și două grafuri A și B definite în E. Congruența dintre A (structura relațiilor funcționale) și B (structura socioafectivă a grupului) este:

$$(1) C_{AB} = \sum_{i,j=1}^n (a_{ij} \cdot b_{ij})$$

Unde,  $a_{ij}$  și  $b_{ij}$  sunt elementele matricelor asociate grafurilor A și B, iar  $c_{ij}$  se definește în funcție de elementele  $b_{ij}$  astfel:

$$a_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{când nu există relații funcționale între } a_i \text{ și } a_j \\ 1, & \text{când există asemenea relații funcționale} \end{cases}$$

$$b_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{relații afective neutre între } a_i \text{ și } a_j; \\ 1, & \text{relații pozitive, de atracție de la } a_i \text{ la } a_j; \\ -1, & \text{relații de respingere de la } a_i \text{ la } a_j. \end{cases} \quad c_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{pentru } b_{ij} = 1 \\ 1, & \text{pentru } b_{ij} = 0 \\ 2, & \text{pentru } b_{ij} = -1 \end{cases}$$

După cum se poate observa, *congruența* (C) poate lua valori între limitele 0 și 2m, unde “m” este numărul total al relațiilor funcționale din cadrul grupului cercetat, în raport cu o anumită sarcină. Pentru a putea compara congruența structurilor din grupuri de mărimi diferite, sau implicând un alt număr de relații funcționale, este necesar să normalizăm relația (1); astfel, vom obține indicele de congruență ( $I_c$ ), care va permite o analiză comparativă dintre două sau mai multe grupuri, având chiar sarcini diferite. Deci:

$$(2) I_c = 1 - C_{AB} / 2m, \text{ cu valori între } 0 \text{ și } 1.$$



(5) *Procesele motivaționale*. În cadrul organizațiilor interferează și se condiționează reciproc trei categorii de factori motivaționali. a) factori specifici structurii motivaționale individuale, cu valoare infrastructurală, între care vom găsi trebuințele, motivele, interesele și aspirațiile care-i sunt specifice unei persoane, formate în ontogeneză, în afara respectivului cadru organizațional; b) factori motivaționali de grup, generați și modelați prin intermediul proceselor psihosociale de grup, și care se manifestă exclusiv în acest cadru; c) factori motivaționali generați exclusiv ca urmare a apartenenței la o anumită organizație, cu o valoare suprastructurală în raport cu celelalte două categorii, pe care le influențează selectiv, în funcție de poziția ocupată la un moment dat în cadrul sistemului.

Este evident faptul că fiecare persoană vine în cadrul unei organizații cu o structură motivațională proprie, dar care se adaptează și se ajustează în contextul interacțiunilor grupale. Are loc o polarizare și o vectorizare a factorilor motivaționali individuali pe criterii de convergență, complementaritate sau chiar divergență, însă pe fondul unei interdependențe și stabilități relative care ne îndrituiesc să vorbim de o structură motivațională grupală. Pe măsură ce organizația se maturizează, această structură integrează noi elemente care țin de caracteristicile generale ale sistemului și de poziția pe care o ocupă în raport cu alte organizații și instituții sociale. De altfel, nu este posibilă înțelegerea modului de funcționare a grupurilor primare și secundare subiacente organizațiilor fără a lua în considerare articularea și armonizarea factorilor motivaționali individuali în cadrul unei structuri globale, context în care sistemul își îndeplinește una dintre principalele sale funcții: satisfacerea diferențiată a trebuințelor membrilor săi. Mai mult, observațiile noastre arată că momentul constituirii structurii motivaționale precede într-o oarecare măsură încheierea structurilor de autoritate și a celor afective, în raport cu care joacă rolul unei infrastructuri, alături de structura sarcinii. Totuși, subliniem faptul că nu putem vorbi decât în termeni destul de relativi despre o anumită prioritate în constituirea structurilor psihosociale din cadrul organizațiilor, intercondiționările și interdependențele dintre acestea fiind foarte strânse.

Corelativ vectorilor motivaționali se manifestă și atitudinile interpersonale, cele față de activitate și organizație ca întreg, astfel că –odată cu maturizarea sistemului – se poate vorbi de o structură motivațional-atitudinală care exprimă cu mare fidelitate raporturile intra și intergrupale, capacitatea sarcinii de a polariza eforturile membrilor, funcționalitatea sistemului de conducere, coeziunea organizațională, potențialitatea de conflict intern ș.a. În consecință, structura motivațional-atitudinală va deține o pondere considerabilă în dinamica grupurilor componente și a organizației ca întreg, mai ales în situațiile în care motivația se extrapolează în diferite stări emoționale.

În ceea ce privește natura factorilor motivaționali, există o multitudine de modalități de clasificare, în funcție de teoriile care au stat la baza identificării lor, sau a metodelor folosite în acest demers. Ne vom referii în continuare la câteva dintre aceste teorii și sisteme de clasificare, care – după opinia noastră – au cea mai mare relevanță pentru analiza structurilor motivaționale din cadrul grupurilor și organizațiilor.

Principalele teorii, precum și clasificările factorilor motivaționali aferente acestora, pot fi împărțite în trei categorii: a) teoriile *morfologice*, care fac o inventariere cât mai completă a factorilor motivaționali, fără a se realiza o ierarhizare sau organizare a acestora, după anumite criterii; b) teoriile *structurale*, care organizează factorii conform unor principii specifice respectivelor demersuri teoretice; c) teoriile *procesuale*, în care sunt evidențiate aspectele dinamice ale funcționării sistemului motivațional, implicând procese psihologice specifice.

I. Din prima categorie amintim modelul lui H. Murrey, care inventariază un număr de 20 trebuințe fundamentale, considerate general-umane, cărora le corespund factori motivaționali care nu comportă nicio ierarhizare sau ponderare; fiecărei persoane, grup sau organizație îi corespunde o anumită configurare particulară și ierarhizare a acestor factori. Se are în vedere următoarea serie de factori motivaționali:

1. *Dominare* – nevoia de ascendență și control asupra celor din jur, precum și tendința de a le influența conduita prin persuasiune, indicații, sugestii, ordine sau interdicții.
2. *Sumisiune* – nevoia de supunere și suportare pasivă a acțiunii forțelor externe, acceptarea resemnată a criticilor și sancțiunilor, pe fondul unui sentiment de inferioritate și a unei atitudini fataliste.
3. *Afilieră* – nevoia de apropiere și cooperare cu semenii, promovarea loialității și a sentimentelor pozitive.
4. *Realizarea de sine* – nevoia de a abține rezultate superioare, valorizante.
5. *Agresivitate* – nevoia de confruntare, de răspuns prin forță la orice opoziție, sau situații neplăcute, pe fondul unui sentiment de intoleranță.
6. *Autonomie* – nevoia de a fi liber și independent față de orice restricție, chiar prin sfidarea convențiilor.
7. *Contracărăre* – nevoia de a șterge o umilire sau devalorizare prin orice acțiune dificilă și valorizatoare în plan social.
8. *Apărare* – nevoia de ascundere sau justificare a greșelilor sau eșecurilor, reabilitarea egoului și apărarea împotriva criticismului.
9. *Diferențiere* – nevoia de admirație față de un superior.
10. *Exhibare* – nevoia de a face impresie, de a se da în spectacol și a intrigă.
11. *Înlăturarea răului* – nevoia de a scăpa de o situație neplăcută, primejdioasă sau generatoare de traume fizice și/sau psihice.
12. *Evitarea situațiilor neplăcute* – nevoia de a evita acțiuni sau implicări care ar putea duce la umiliri, eșec sau blam public.
13. *Existență socială* – nevoia de a manifesta simpatie și dorința de a satisface nevoile altora, în scopul promovării unor relații pozitive.
14. *Ordine* – nevoia de organizare, coerență, ordine și curățenie.
15. *Spirit ludic* – nevoia de relaxare, amuzament, distracție și joc.
16. *Rejectare* – nevoia „descotorosirii” de o persoană sau situație nesuferită.
17. *Senzualitate* – nevoia de tandrețe și de căutare a plăcerilor senzuale.
18. *Sexualitate* – nevoia de căutare și cultivare a relațiilor erotice.
19. *Ajutorare* – nevoia de mângâiere și protecție a altora.
20. *Comprehensiune* – nevoia de a cunoaște, înțelege, analiza și interpreta.



II. Din a doua categorie, cea a teoriilor și modelelor structurale, amintim modelele lui A. Maslow, C. Alderfer și F. Herzberg (v. și 247; 250 ș.a.).

a) Modelul piramidal propus de Maslow implică ordonarea și structurarea factorilor motivaționali pe opt trepte, fiecare treaptă devenind activă în momentul când nivelul motivațional anterior a fost satisfăcut, cel puțin parțial.

1. Trebuie *fiziologice*, indispensabile vieții: hrană, sănătate, sexualitate.
2. Trebuie *de securitate*: siguranță materială, emoțională, profesională și socială; predictibilitate existențială care să elimine anxietatea.
3. Trebuie *sociale*: de apartenență, afecțiune, adeziune și integrare.
4. Trebuie *ale eului*: de recunoaștere, prețuire și stimă; nevoia de statut social și reputație; independență și încredere în sine.
5. Trebuie *de autorealizare*: nevoia de împlinire prin creație și performanță.
6. Trebuie *cognitive*: nevoia de a cunoaște, a înțelege și a explica.
7. Trebuie *estetice*: de armonie, ordine, contemplarea frumosului.
8. Trebuie *de concordanță*: coerență între simțire și trăire, cunoaștere și acțiune.

Deoarece structura motivațională se poate constitui și în situația în care trebuințele specifice fiecărui vector sunt cel puțin parțial satisfăcute, rezultă posibilitatea existenței *omului multimotivat*, importantă fiind în acest caz proporția de satisfacere a fiecărei trebuințe. De asemenea, trebuie remarcat că odată satisfăcută o trebuință superioară, aceasta poate influența calitativ trebuințele subiacente, în special în ceea ce privește modul lor de satisfacere. Spre exemplu, odată satisfăcute trebuințele de autorealizare, sau cele estetice, acestea vor influența modul cum sunt percepute, și prin ce mijloace noi vor fi îndeplinite și cele fiziologice sau de securitate.

b) În cadrul unui model asemănător celui anterior, C. Alderfer consideră sistemul motivațional ca implicând trei categorii de trebuințe – și anume:

1. Trebuie *existențiale*: indispensabile supraviețuirii fizice a persoanei.
2. Trebuie *relaționale*: legate de nevoia de integrare, recunoaștere, comunicare și afecțiune.
3. Trebuie *de dezvoltare*: nevoia de valorizare și perfecționare prin profesie, creație, inițiativă și acțiune.

Deși, în mare măsură, acest model sistematizează și simplifică modelul piramidal al lui Maslow, autorul introduce un principiu nou, esențial pentru înțelegerea dinamicii motivaționale: acela al „regresiei prin nesatisfacerea unei trebuințe”, complementar principiului „progresiei prin satisfacerea unei trebuințe”. Astfel, în concepția lui Maslow, dacă o trebuință superioară nu este satisfăcută, aceasta nu presupune revenirea subiectului la o necesitate deja satisfăcută. Dimpotrivă, în cadrul modelului lui Alderfer, nesatisfacerea unei trebuințe superioare poate deveni un vector motivator pentru trebuințele inferioare, deja satisfăcute, augmentându-le și nuanțându-le. Conform observațiilor noastre, acest proces al potențării prin retroacțiune are o valabilitate mult mai generală, după cum vom arăta într-un alt subcapitol. Acest principiu al *retroacțiunii motivaționale* poate folosi ca un instrument foarte eficient în acțiunea de intervenție în cadrul grupurilor și organizațiilor.

c) În concepția lui F. Herzberg, factorii motivaționali pot fi împărțiți în două categorii, în funcție de proveniența lor: fie din *conținutul* nemijlocit al activității desfășurate, fie din *contextul* acesteia. Vom avea astfel factori motivaționali *intrinseci* și *extrinseci*, după cum urmează.

1. Factori *intrinseci* – derivați nemijlocit din natura activității desfășurate în raport cu aptitudinile și aspirațiile profesionale ale persoanei. Mai sunt numiți și *factori de dezvoltare*, având nemijlocit o funcție motivatoare. Aici vom avea factori ținând de natura activității, performanțele personale obținute și recunoașterea acestora, posibilitatea de a-și asuma responsabilități, șansele de perfecționare și avansare prin profesie ș.a.
2. Factori *extrinseci* – contextuali în raport cu activitatea, și care pot fi: *pozitivi* (legați de recompense, promovării, facilități etc.); *negativi* (legați de teama de sancțiuni, retrogradări, blam, concediere). Acești factori mai sunt numiți și „de menținere”, fără o valoare motivatoare în sine, dar care împiedică apariția insatisfacției. Condițiile de muncă, salariul, relațiile interpersonale din cadrul grupului, stabilitatea postului, stilul de conducere practicat de lideri, politica de cadre a organizației ș.a. – sunt factori care pot fi introduși în această categorie.

Asigurarea unei motivații intrinseci puternice se obține printr-o bună orientare, selecție și formare profesională, prin care să se asigure o maximă compatibilitate între aptitudinile și profilul personalității, pe de o parte, și caracteristicile profesiei sau activității desfășurate, pe de altă parte. Apariția insatisfacției, datorită neîndeplinirii exigențelor specifice factorilor extrinseci, se poate evita printr-un management de calitate, bazat pe o politică de cadre bine racordată la specificul activităților, particularitățile psihosociale ale personalului și necesitățile materiale și sociale ale acestuia.

III. Din categoria teoriilor care vizează prioritar dinamica motivațională, respectiv procesualitate prin care aceasta se constituie, ne vom referi la concepția lui V. Vroom, care introduce un concept esențial pentru înțelegerea motivației ca forță motrice a comportamentului: *valoarea motivațională a expectanței*. Cu alte cuvinte, așteptările noastre capătă valoare motivațională.

În cadrul acestei teorii, fiecare factor motivațional implică trei dimensiuni: *valența*, *instrumentalitatea* și *expectanța* (așteptarea).

*Valența* reprezintă capacitatea potențială a unui factor de a produce satisfacție. Cu alte cuvinte, exprimă importanța pe care o are pentru un membru un anumit factor sau aspect al realității organizaționale, satisfacția sau insatisfacția pe care o poate genera. Trebuie făcută distincția dintre valoarea unui stimul – care este dată de satisfacția prezentă obținută în urma unor realizării, și valența sa – care este o satisfacție anticipată.

*Instrumentalitatea* este dată de existența în fapt a unui sentiment de satisfacție în legătură cu un anumit factor. Exprimă situația reală.

*Expectanța* reprezintă măsura în care ne așteptăm ca să putem obține un anumit rezultat care, în funcție de valența sa, să ne producă satisfacție.

*Forța motivațională* a unui factor ( $F_M$ ) este dată de produsul dintre cei trei indicatori:  $F_M = V \times I \times E$ . Pentru întregul grup „G”:  $F_{MG} = \sum (V_i \times I_i \times E_i)$ .



Modelul propus de Vroom are o deosebită valoare instrumentală, putând oferi managerilor o modalitate eficientă de motivare a personalului, prin intermediul sistemului de așteptări pozitive pe care le proiectează. Cu condiția ca acestea să fie făcute cu bună credință, pe baza unor analize complexe a disponibilităților tehnico-materiale ale organizației și a contextului socio-economic în care își desfășoară activitatea organizației.

Determinarea structurii motivațional-atitudinale din cadrul unei organizații implică o metodologie relativ complexă. Pornind de la o analiză detaliată a determinațiilor în câmpul cărora funcționează organizația, se stabilește o listă de factori motivaționali potențiali, care se referă la următoarele aspecte: caracteristicile sarcinii, condițiile fizice și materiale ale activității, stilul de conducere, calitatea raporturilor umane, recunoașterea meritelor, posibilități de promovare, remunerație, siguranța locului de muncă, receptivitatea la creație, flexibilitatea administrativă, sancțiuni și recompense ș.a. Stabilirea repertoriului de factori motivaționali este corelativă cu estimarea ponderii teoretice pe care aceștia o au în contextul unei optime funcționări a organizației. Pe această bază, se elaborează un chestionar, în care se solicită ordonarea listei după importanța pe care membrii o acordă fiecărui factor; prelucrarea rezultatelor, după frecvență, se face la nivelul grupurilor, secțiilor și sectoarelor. În a doua etapă, se solicită o apreciere a măsurii în care fiecare factor motivațional este satisfăcut la un moment dat, și care este expectația privind situația în viitor.

Prin cumularea și interpretarea acestor rezultate se obține o imagine de mare finețe a structurilor motivaționale care acționează la nivelul fiecărui compartiment, imagine indispensabilă pentru orice demers diagnostic, prognostic sau corectiv în ceea ce privește performanțele sau funcționalitatea generală a organizațiilor (v. 68, p. 60 ; 69, p.169).

(6) *Procesele normativ-axiologice.* După cum s-a arătat, constituirea organizației ca sistem dinamic presupune o succesiune de etape, o dezvoltare progresivă a structurilor psihosociale subiacente, în contextul interacțiunii continue cu mediul social extern și sub imperativele obiectivelor constitutive (a sarcinilor care dau rațiunea de a fi respectivei organizații). Această complexă procesualitate se desfășoară în două planuri distincte, însă interdependente: un prim plan, care evidențiază evoluția sistemului organizațional în ansamblu, și un al doilea plan, care evidențiază procesul integrării individuale a membrilor în cadrul sistemului organizațional aflat pe o anumită treaptă a evoluției sale.

Cercetările experimentale arată că atât microgrupurile considerate izolat, cât și organizațiile care includ grupuri primare și secundare, parcurg în evoluția proceselor integrative mai multe etape. Astfel, după opinia lui Th.M. Mills, dinamica integrării și participării la viața de grup implică cinci niveluri calitativ distincte, însă interdependente funcțional (v. 212):

(1) Nivelul *comportamental*: presupune constituirea spontană și progresivă a unui sistem de interacțiuni, în care fiecare membru participant desfășoară un rol strict comportamental-acțional, derivat din natura sarcinii asumate sau care este impusă grupului spre rezolvare.

(2) Nivelul *emoțional*: implică apariția și manifestarea unor emoții și sentimente de grup, pe fondul interacțiunilor comportamentale. Stările afective

se structurează atât în raport cu ceilalți membrii, cât și în ceea ce privește obiectivele activității, condițiile desfășurării acesteia, rezultatele obținute sau evenimentele care pot apare în acest context.

(3) Nivelul *normativ*: cuprinde un ansamblu organizat de reprezentări, idei și reguli, larg împărtășite de către membri, despre tot ceea ce constituie aspecte ale vieții de grup și organizație (ce trebuie făcut, cum trebuie reacționat în anumite împrejurări, ce norme trebuie să regleze raporturile interpersonale și activitățile comune, criteriile de acordare a recompenselor și sancțiunilor, sentimentele care sunt considerate firești față de situații, evenimente, persoane, alte grupuri sau organizații etc.).

(4) Nivelul *teleologic*: presupune apariția și adoptarea unui set de reprezentări și idei despre ceea ce constituie obiectivele și scopurile fundamentale ale grupurilor și organizației de apartenență, precum și despre modul cum aceste obiective trebuie îndeplinite pentru a justifica existența, afirmarea și recunoașterea publică a respectivelor structuri sociale.

(5) Nivelul *axiologic*: constă dintr-un set de interpretări despre ceea ce este grupul sau organizația, despre ceea ce ar fi de dorit să devină, și despre ceea ce ar trebui făcut pentru a se atinge acest ideal valoric; este vorba de o "interpretare axiologică" a ceea ce reprezintă organizația într-un anumit câmp semnificativ de repere, modele și valori sociale.

Din perspectiva acestui model, o *integrare participativă* (și nu una pur formală), presupune dezvoltarea progresivă a unui sistem de relații interpersonale, intra- și inter-grupale care să cuprindă într-o manieră ascendentă comportamente, sentimente, norme, formulări de scopuri și valori la care acestea să se raporteze. De fapt, este vorba de o identificare progresivă cu organizația, cu scopurile și valorile sale, prin considerarea dezvoltării și afirmării personale ca fiind necondiționat legate de recunoașterea și ascendența organizației în plan social și cultural. Fiecare dintre procesele psihosociale specifice fiecărui nivel determină apariția unor structuri specifice, de comportamente, sentimente, norme, scopuri și valori, a căror configurație se constituie ca un indicator asupra treptei de evoluție și maturizare pe care se află respectiva organizație.

Într-adevăr, s-a putut constata prin experimente și observații directe că în cadrul unor grupuri sau organizații imature sau în faza incipientă de constituire, cu obiective incerte, fără tradiție și prestigiu social, predomină structurile participative de ordin comportamental și afectiv; în timp ce organizațiile cu obiective clare, circumscrise valoric, și cu un înalt prestigiu social, dezvoltă foarte rapid structuri participative de nivel înalt (normative, teleologice și axiologice).

Determinarea experimentală a nivelului de dezvoltare a structurilor participativ-axiologice, implicând triada „norme-scopuri-valori”, atât la nivelul unor compartimente cât și la acela al întregii organizații, poate constitui un instrument eficient prin care să se identifice disfuncționalitățile sistemului; totodată, printr-o asemenea analiză, se pot obține sugestii privind strategiile prin care se poate asigura dezvoltarea sistemului organizațional și creșterea performanțelor sale materiale și sociale.



Pentru aceasta este necesară identificarea caracteristicilor de bază ale structurii normativ-axiologice a organizației, avându-se în vedere următoarele dimensiuni principale :

1. *Domeniul de referință* : din acest punct de vedere normele pot viza procesul tehnologic, criteriile de calitate și eficiență, organizarea activității, distribuția responsabilităților, relațiile între nivelurile ierarhice și între compartimente, folosirea timpului de lucru, relațiile și comportamentele interpersonale, sancțiuni și recompense, criterii de promovare ș.a.

2. *Completitudinea* : măsura în care sistemul normativ acoperă toate aspectele esențiale ale activității și vieții de organizație, fără lacune, suprapuneri sau redundanțe care pot provoca ambiguități sau conflicte.

3. *Coerența* : concordanța sistemului normativ cu valorile fundamentale ale culturii organizaționale, cu principiile manageriale explicit formulate, dar și cu legile care guvernează în respectivele domenii de activitate.

4. *Non-contradictorialitatea* : existența în cadrul sistemului a unor norme sau reglementări contradictorii, care generează totdeauna confuzii, conflicte și insecuritate, lăsând loc arbitrarului.

5. *Raționalitatea* : existența unor motivații temeinice și raționale care să justifice formularea diferitelor norme ale sistemului, în raport cu obiectivele explicite ale organizației, cunoscute și asumate ca atare de toți membri.

6. *Rezonabilitatea* : evitarea exceselor normative de orice fel, în ceea ce privește domeniile reglementate, numărul acestor reglementări, disproporția dintre sancțiuni și recompense, asimetria în raport cu diferitele niveluri ierarhice sau compartimente ș.a.

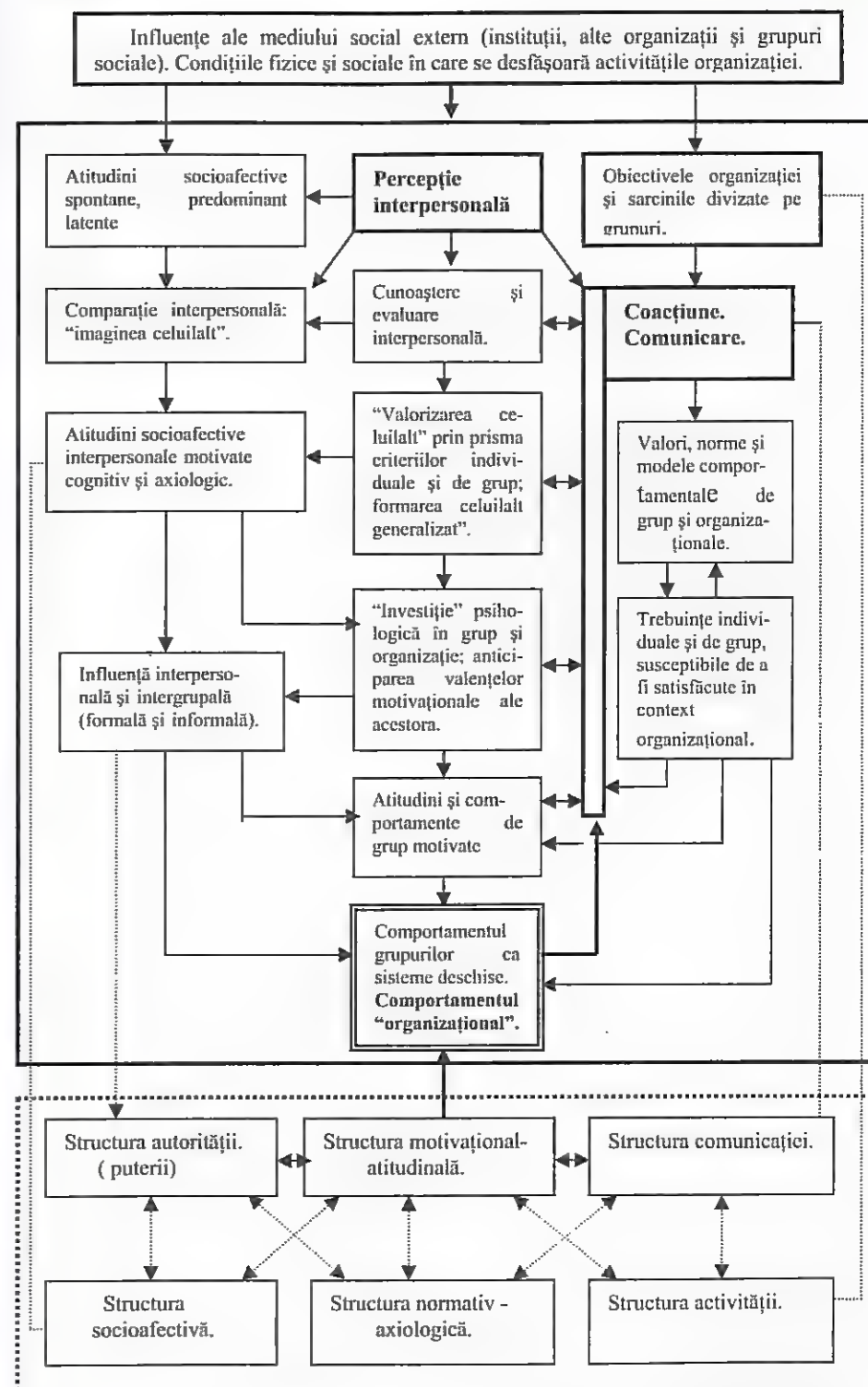
De foarte multe ori, cauzele ineficienței organizaționale, a disfuncționalităților și conflictelor intra- și inter-organizaționale, precum și a unui climat psihosocial negativ își au originea în caracterul inadecvat al sistemului normativ. Incompletitudinea, lipsa de coerență și de suport logic, excesele normative, caracterul contradictoriu și lipsa de rezonabilitate pot fi identificate frecvent drept cauze ale unor fenomene organizaționale nedorite.

Studiile noastre, efectuate de-a lungul a peste zece ani, în cadrul unor organizații cu caracter productiv, administrativ, militar și educațional au evidențiat faptul că, în ceea ce privește climatul psihosocial, incidența factorului „sistem normativ inadecvat” a avut o pondere de cca. 20 %; în apariția conflictelor interne de cca. 23 %, iar în ceea ce privește ineficiența profesională de cca. 16 %.

În consecință, elaborarea sistemului normativ al unei organizații, pornind de la obiectivele acesteia și de la principiile manageriale conforme cu valorile statuate ale sistemului social, reprezintă un demers esențial, care va condiționa în cea mai mare măsură performanțele profesionale și psihosociale ale organizației, dar și a climatului social în sfera în care acestea acționează.

\*

După cum rezultă din cele expuse anterior, între diferitele structuri psihosociale ale organizațiilor există multiple condiționări reciproce, a căror înțelegere este esențială pentru elaborarea unor strategii de intervenții optimizatoare. (v. schema 9.6.).



Schema 9.6.



#### 9.4. Conducerea organizațiilor.

Înțelegem cel mai adesea ca sisteme sociale cu caracter axiologic și teleologic, deci care presupun finalizări acreditate valoric, prin chiar aceasta organizațiile implică totdeauna o componentă funcțională și structurală esențială, și anume *conducerea*. În sensul cel mai general, *conducerea constă dintr-un ansamblu de activități și relații sociale specifice, implicând procesele psihosociale de autoritate, putere, comunicare și influență, prin care se asigură coordonarea și finalizarea acțiunilor umane*. Într-un sens mai restrâns, conceptul de conducere are două accepții principale: prima se referă la subsistemul tehnic care asigură funcționarea unei instituții, organizații sau grup în situații sociale determinate; cealaltă semnifică activitățile care se desfășoară în cadrul respectivul subsistem pentru realizarea acestui obiectiv fundamental.

##### 9.4.1. Definirea și caracterizarea generală a conducerii.

Din perspectivă psihosocială, prin conducere se înțelege *un ansamblu de activități, procese și funcții, constând din informare, organizare, planificare, coordonare și control, fundamentate pe acte de decizie, prin care se asigură funcționarea precisă, coerentă, operativă și eficientă a diferitelor structuri sociale: instituții, organizații și grupuri umane*.

Fiind vorba de un subsistem care se dezvoltă spontan sau intențional în cadrul oricărui sistem social, *conducerea* se prezintă sub două aspecte complementare, care se condiționează reciproc:

a) un aspect structural, care evidențiază elementele ansamblului (membrii, grupuri și compartimentele) implicate în actul de conducere, poziția lor în cadrul sistemului și relațiile dintre ele;

b) un aspect *funcțional*, care relevă rolul fiecărui element al subsistemului în actul de conducere ca atare (organizare, coordonarea, luarea deciziilor, controlul activităților, reprezentarea externă ș.a.).

În cadrul *organizațiilor formale*, structura compartimentului de conducere este fixată prin organigramă, împreună cu funcțiile care revin fiecărei poziții; însă, și în acest caz, apar elemente de ordin informal, care măresc, completează sau parazitează activitatea de conducere, pe fondul apariției unor procese și fenomene psihosociale deosebit de interesante, legate de raporturile care se creează între sistemele de autoritate și putere, pe de o parte, și dintre formal și informal, pe de altă parte.

În cazul *organizațiilor informale*, subsistemul de conducere apare și se dezvoltă relativ spontan, în jurul unui nucleu de membri deosebit de activi (liderul carismatic, persoanele cu cel mai înalt prestigiu profesional și social, grupul de inițiativă etc.); aici se va manifesta tendința oficializării și formalizării progresive a structurii astfel create, pe fondul unor procese psihosociale care depășesc de regulă cadrul strict al organizației respective.

Distincția dintre formal și informal este relativă, deoarece în aproape toate cazurile în cadrul organizațiilor formale se dezvoltă o componentă informală, după cum în cazul organizațiilor informale există tendința formalizării acestora, prin apariția unor subsisteme normative și de control, ceea ce – în ultimă instanță – înseamnă instituționalizarea acestora.

*Din punct de vedere structural*, cele mai importante caracteristici ale sistemului de conducere sunt următoarele:

(a) numărul de persoane implicate în activități de conducere, așa cum au fost definite mai sus (organizare, decizie, coordonare, control, reprezentare ș.a.);

(b) dispunerea pe niveluri ierarhice și pe compartimente a respectivelor persoane, cu specificarea relațiilor dintre ele, de subordonare sau coordonare;

(c) diferențierea pe compartimente distincte a activităților specifice conducerii: informare, luarea deciziilor, planificarea și coordonarea activităților, efectuarea controlului, reprezentarea externă ș.a.

În funcție de natura organizației, specificul obiectivelor pe care le are de îndeplinit și condițiile în care se desfășoară activitatea există o proporție optimă a dimensiunii aparatului de conducere, care în nici un caz nu trebuie să depășească 7-10 % din totalul personalului. Un aparat de conducere prea numeros devine disfuncțional datorită suprapunerii inevitabile a atribuțiilor, diminuarea răspunderii personale, dificultăților de coordonare internă, apariția unor stări conflictuale ș.a. În această situație, la nivelul restului organizației se creează un sentiment de presiune birocratică nejustificată, de control excesiv și inechitate în distribuirea eforturilor, ceea ce poate afecta serios climatul psihosocial, relațiile interpersonale și performanțele profesionale. În cazul unui aparat de conducere subdimensionat, există riscul supraîncărcării acestuia, pe fondul apariției unor zone de activitate care scapă controlului, precum și a manifestării unor comportamente arbitrare la anumite niveluri ierarhice; în rândul membrilor organizației există tendința apariției unui sentiment de insecuritate, dezimplicare și insatisfacție.

*Din punct de vedere funcțional*, este de relevat rolul îndeplinit de fiecare element al sistemului de conducere în plan informațional, organizațional, tehnologic, relațional și administrativ. Cu alte cuvinte, este vorba de conținutul propriu-zis al activității de conducere, acesta implicând următoarele dimensiuni:

a) *Dimensiunea interpersonală*, constând din facilitarea relațiilor interpersonale dintre membri și rezolvarea disfuncționalităților relaționale; reprezentarea organizațiilor în exterior, în raporturile cu alte organizații, grupuri sau persoane; asumarea calității de lider prin stabilirea unor relații de subordonare, colaborare sau consultare cu membrii diferitelor grupuri ș.a.

b) *Dimensiunea informațională*, constând din activitățile de diseminare a informației tehnologice și organizatorice în cadrul grupurilor; monitorizarea informației referitoare la membri, activitate, relații și stări disfuncționale care pot influența direct sau indirect activitatea organizației și performanța acesteia; colectarea și transmiterea informației în exterior.

c) *Dimensiunea operațională*, care se referă la activitatea nemijlocită de planificare, organizare, coordonare, control și luare a deciziilor; soluționarea problemelor economice, tehnice și tehnologice; rezolvarea situațiilor conflictuale, prin asumarea rolului de negociere; distribuirea resurselor umane, materiale și financiare în cadrul organizației (v și 307, cap. 8).

Modul cum se configurează aceste roluri în cadrul activității de conducere își pune amprenta asupra profilului leadership-ului, constituind unul dintre factorii esențiali care condiționează performanța socială și profesională a organizațiilor.



**9.4.2. Funcțiile conducerii.** Aparatul de conducere îndeplinește atât o serie de *funcții specifice*, legate nemijlocit de activitățile prin care se îndeplinesc obiectivele generale ale organizației (previzionare, organizare, planificare, coordonare, control), cât și o serie de *funcții nespecifice*, colaterale activităților de bază, dar pe care le susțin în mod indirect, în special prin intermediul unor procese psihosociale pe care le generează (reprezentare, dezvoltare, motivare). Toate acestea au însă un element comun, fundamental pentru orice activitate de conducere: *luarea deciziilor*.

**Previzionarea** constă dintr-o activitate exploratorie, de informare și evaluare a direcțiilor de evoluție a contextului economic, tehnologic și social, în funcție de care se adoptă obiectivele organizației și strategiile de realizare a acestora. Este o etapă de care depinde în cea mai mare măsură destinul și performanța pe termen lung a organizației, mai ales în contextul actual, al unor schimbări sociale și tehnologice extrem de accelerate: globalizarea, informatizarea, apariția nanotehnologiilor și concurențialitatea acerbă reprezintă factori care – dacă sunt ignorați – vor conduce sigur la eșec, pe termen mediu și lung.

În consecință, previzionarea trebuie să se desfășoare la mai multe niveluri:

- a) la nivel strategic și macrosocial, vizând evoluțiile în plan socio-economic a societății, cu noile exigențe și cerințe ce derivă din aceste evoluții;
- b) la nivelul tehnologiilor aferente obiectivelor organizaționale adoptate;
- c) la nivel tactic, în ceea ce privește structura organizației, paradigma și stilul managerial de adoptat, tehnicile de marketing folosite ș.a.

**Organizarea** constituie una dintre funcțiile principale ale conducerii, care fundamentează atât constituirea sistemului organizațional ca atare, cât și cadrul necesar exercitării celorlalte funcții și activități. Organizarea presupune o activitate complexă, implicând următoarele aspecte:

- (1) stabilirea coordonatelor formale ale sistemului, a cadrului general în care va funcționa și a suportului normativ necesar desfășurării activității;
- (2) delimitarea compartimentelor funcționale (sectoare, secții, ateliere,) și precizarea sarcinilor acestora, rezultate din defalcarea obiectivului general; se stabilește sistemul de legături funcționale dintre compartimente, în concordanță cu tehnologiile folosite și resursele disponibile;
- (3) distribuirea responsabilităților, resurselor financiare, informaționale, umane și materiale, stabilindu-se totodată normele generale de folosire și criteriile de performanță în utilizarea resurselor pentru fiecare compartiment;
- (4) configurarea rețelelor de transmitere a informațiilor, a sistemului de evidență, codificare și utilizare a datelor, pe orizontală și pe verticală;
- (5) asigurarea coerenței logice și funcționale a întregului ansamblu, prin raportarea sa atât la condițiile concrete în care se desfășoară activitățile, cât și la sistemul de relații extra-organizaționale în care este implicat.

Demersul organizatoric presupune abordarea interdisciplinară a unei game largi de probleme de ordin tehnologic, psihosocial, informațional, financiar și material. În consecință, un bun organizator trebuie să posede calități psihice și profesionale cu totul deosebite, în principal de ordin intelectual: gândire sintetică și analitică; imaginație creatoare și spirit practic-aplicativ; logică riguroasă și intuiție profundă; consecvență strategică și flexibilitate tactică.

După cum se observă, aceste calități au un accentuat caracter polar sau complementar, foarte greu de întrunit la o singură persoană. Acest fapt explică de ce organizatorii cu adevărat buni sunt personalități de excepție, un fel de „rara avis” în câmpul vieții sociale, cel puțin în țara noastră – din păcate.

O bună activitate organizatorică se bazează pe câteva principii fundamentale, dar a căror pondere poate să varieze între anumite limite, în funcție de natura organizației, importanța și semnificația socială a obiectivelor sale, condițiile concrete în care activează – condiții de ordin politic, social, cultural, economic sau fizic, nivelul de instruire și calificare a membrilor ș.a.:

(1) **Principiul orientării prioritare pe sarcină:** pentru a-și putea menține stabilitatea funcțională și permanența în timp, organizația trebuie construită pornind de la obiective precis formulate și de la activitățile pe care le implică realizarea acestora. Însă, respectarea necondiționată a principiului „funcționalizării” (Scanlan, 1973), conform căruia obiectivele au prioritate absolută în raport cu persoanele și grupurile, necesită în mod necesar o corecție: aceste obiective și activități sunt realizate cu oameni și pentru oameni, iar în multiplele conexiuni ale vieții sociale respectivele „produse” ale activității organizaționale au nemijlocit o semnificație psihosocială și socioculturală. În consecință, funcționarea *in sine* a unei organizații, pe criterii exclusive de performanță tehnic-economică, nu poate să prevaleze necondiționat asupra implicațiilor psihosociale ale acestei funcționări. De altfel, noile paradigme manageriale evidențiază cu claritate această orientare.

(2) **Principiul coerenței și completitudinii cadrului normativ:** pentru asigurarea unei funcționalități optime a sistemului organizațional este necesară elaborarea unui cadru normativ coerent din punct de vedere logic și cu un grad de extensiune care să acopere toate compartimentele structurale și funcționale. Contradicțiile prevederilor normative, precum și incompletitudinea lor creează premisele unor serioase disfuncționalități, conflicte și insatisfacții în rândul personalului, toate acestea ducând în mod necesar la scăderea performanțelor.

(3) **Principiul complementarității funcționale:** sarcinile și atribuțiile diferitelor compartimente trebuie să aibă un caracter complementar, evitându-se atât suprapunerile cât și hiatusurile. Singura excepție se referă la compartimentele de control, unde sistemul de verificare încrucișată se poate dovedi foarte eficient în anumite împrejurări.

(4) **Principiul feed-back-ului:** între toate nivelurile ierarhice, precum și între compartimentele adiacente trebuie să existe un sistem de conexiuni inverse, care să permită o informare promptă asupra efectelor deciziilor, măsurilor și acțiunilor întreprinse. În lipsa legăturilor de feed-back nu se poate realiza o corecție operativă a erorilor, sau nu se pot adapta acțiunile la particularitățile unor situații concrete, cu cele mai drastice consecințe asupra performanțelor și evoluției generale a sistemului.

**Planificarea** este o funcție adiacentă aceleia de organizare, prin care se asigură eșalonarea în timp a acțiunilor, eforturilor și resurselor, astfel încât obiectivele urmărite să fie realizate într-un moment de maximă oportunitate, cu costuri materiale și umane minime, în concordanță și cu o serie de exigențe extra-organizaționale. Planificarea condiționează în cea mai mare măsură



eficiența activităților interne, însă și calitatea raporturilor cu alte organizații sau instituții conexe, costurile profesionale, financiare, umane și materiale fiind direct condiționate de calitatea activității de coordonare. Pentru aceasta sunt necesare o serie de calități, în primul rând de natură tehnico-organizatorică: cunoașterea întregului flux tehnologic și a condițiilor pe care le solicită realizarea fiecărei secvențe; o profundă gândire concret-analitică corelată cu un accentuat spirit pragmatic ș.a..

**Coordonarea** este funcția prin care se asigură sincronizarea activităților, adecvarea reciprocă a obiectivelor și acțiunilor fiecărui compartiment, precum și adaptarea dinamică a eforturilor profesionale pentru realizarea cu maximă eficiență a sarcinilor organizației. De multe ori, activitatea de coordonare se cuplează în mod firesc cu cea de planificare și control, acestea fiind de fapt fațete complementare ale actului de conducere. O bună activitate de coordonare presupune o exactă cunoaștere a caracteristicilor obiectivului ce urmează a fi realizat, a tehnologiilor folosite și a resurselor disponibile, pe fondul unor aptitudini psihosociale ale liderului care să faciliteze raporturile interpersonale.

**Controlul** reprezintă una dintre cele mai importante funcții ale conducerii, complementară aceleia de organizare, prin care se asigură respectarea cadrului normativ intern și extern, tehnologiile prescrise, termenele de realizare și caracteristicile tehnice ale produselor activității. Controlul trebuie înțeles și proiectat ca o activitate de feed-back, prin care se adecvează activitățile la obiectivele vizate, se corectează erorile și disfuncționalitățile în fazele lor primare de manifestare și se asigură respectarea legalității.

Principala dimensiune a acestei funcții este dată de *intervalul de control*, prin care se înțelege numărul de persoane, compartimente și activități pe care le poate controla și coordona în mod eficient un conducător. Mărirea intervalului de control afectează direct configurația structurală a organizației: un interval mic implică o piramidă înaltă, cu mai multe niveluri ierarhice și mai multe compartimente funcționale, în timp ce un interval mare induce o formă piramidală mai plată, cu mai puține niveluri ierarhice și compartimente. Evident, aceste diferențe se vor regăsi și la nivelul cheltuielilor financiare și de personal, ceea ce impune o corectă evaluare a dimensiunii optime a intervalului de control pentru fiecare situație în parte. Valoarea optimă a acestui parametru este determinată de tipul organizației, structura sa internă, caracteristicile obiectivelor de realizat și trăsăturile generale ale situației sociale și profesionale în care acționează organizația. În general, un interval mic de control facilitează o urmărire detaliată, continuă și eficientă a activității subordonaților, însă poate genera la nivelul acestora un sentiment de insatisfacție datorită limitării libertății, inițiativei și responsabilității personale. Pe acest fond, scăderea motivației și implicării individuale poate determina reducerea performanțelor, deși costurile sunt mai mari. Un interval de control mare poate determina fie o suprasolicitare a conducătorului, fie o activitate mai superficială din partea acestuia, fie tendința de a delega subordonații cu o mai mare autoritate și responsabilitate. Însă, dacă controlul va fi exercitat preponderent asupra unor puncte nodale sau critice ale activităților, inițiativa, implicarea și motivația superioară a subordonaților pot compensa eventualele efecte negative apărute.

**Reprezentarea** este o funcție care se manifestă în plan extern, în contextul relațiilor cu alte grupuri, organizații și instituții, dar și în raport cu opinia publică și persoane semnificative, considerate separat. Prin conducător organizația se personalizează: reprezentativitatea, „vizibilitatea socială”, carisma, inteligența sau competența socioprofesională a acestuia devenind cel mai adesea „marcă” sau simbol pentru întregul sistem pe care îl reprezintă. Fenomenul se manifestă și în sens invers: o organizație cu un înalt prestigiu, câștigat în timp prin performanță, tradiție, natura specială a activităților pe care le desfășoară ș.a., transferă asupra conducătorilor săi o „aură socială” care - de multe ori - nu are o legătură directă cu acele calități personale care sunt presupuse pentru o asemenea funcție.

**Menținerea și dezvoltarea** organizației revine ca o atribuție implicită pentru conducător, ca o condiție de bază pentru îndeplinirea obiectivelor asumate. La tendința „naturală” a oricărui sistem organizațional de a-și preciza din ce în ce mai riguros limitele, paralel cu extinderea acestora, se adaugă o altă tendință, vizibilă la nivelul activităților explicite desfășurate de conducere, prin care se vizează aceleași obiective, ca o modalitate de *legitimare* superioară a pozițiilor ocupate, dar și pentru obținerea de mai multă putere. Asigurarea coerenței organizaționale, creșterea reprezentativității sociale, obținerea unor performanțe superioare, lărgirea zonelor de autoritate și a atribuțiilor, creșterea numerică, *motivarea superioară a membrilor* ș.a., sunt mijloacele cele mai folosite de conducere pentru consolidarea și dezvoltarea organizației pe care o reprezintă. În acest domeniu, inteligența socială a conducătorului poate avea un rol mai mare decât simpla sa competență profesională sau travaliul depus în activitate.

**Motivarea diferențiată** a membrilor este o funcție corelativă aceleia de menținere și dezvoltare a organizației, și care revine conducerii ca o condiție de bază pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor explicite sau implicite ale acesteia. Conform unui cunoscut principiu al psihologiei, nu există decât o singură modalitate cu adevărat eficientă de a determina pe cineva să facă bine un lucru: și anume, să-l faci să dorească să facă acel lucru; cu alte cuvinte, să-l motivezi în așa fel încât *interesele sale să fie convergente sau complementare cu cele ale organizației* din care face parte. Numeroase cercetări experimentale evidențiază o corelație foarte înaltă între nivelul de motivație pozitivă a membrilor unor grupuri sau organizații, pe de o parte, și performanțele profesionale, comportamentul prosocial, climatul psihosocial, nivelul superior de creativitate și gradul de implicare socială, pe de altă parte (48, 147). Pentru îndeplinirea la un nivel superior a acestei funcții sunt necesare calități personale cu totul deosebite, corelate cu o pregătire psihosocială corespunzătoare. Sensibilitatea pentru problemele umane, *inteligența socială*, pragmatismul, *spiritul de echitate* și *deschiderea* sunt numai câteva dintre acestea.

**Decizia** reprezintă componenta esențială și indispensabilă a oricărei activități de conducere, prin care se fundamentează exercitarea tuturor celorlalte funcții menționate mai sus. Definită în cadrul științelor acțiunii, în zona de interferență dintre politologie, economie, psihosociologie, teoria jocurilor și praxiologie, teoria deciziei are implicații majore în toate domeniile vieții sociale, ceea ce impune o tratare distinctă a acestei problematice.



### 9.4.3. Decizia în activitatea de conducere.

Prin decizie se înțelege o activitate intelectuală prin care un actor social (persoană, grup, organizație sau instituție) alege dintre mai multe soluții ale unei probleme cu care se confruntă, pe aceea care pare cea mai avantajoasă în împrejurările date. Din punct de vedere psihologic, actul deciziei implică atât o componentă logic-rațională, cât și una practic-intuitivă, componente care interacționează subtil, pe fondul creat de unele trăsături de personalitate: independență, luciditate, capacitatea de asumare a riscului, impulsivitate ș.a.

Pentru explicarea mecanismului de elaborare a deciziei s-au dezvoltat mai multe teorii. Una, de inspirație economică, presupune o deplină raționalitate în adoptarea unei decizii, pe baza următoarelor elemente: a) existența unui actor social (decident) strict rațional, care are formulat un set de preferințe riguros ierarhizate; b) posedarea unor informații complete asupra situației problematice care solicită adoptarea unei decizii; c) conștientizarea tuturor soluțiilor posibile și a consecințelor probabile pentru fiecare soluție adoptată; d) delimitarea clară dintre mijloace și scopuri, e) alegerea unei soluții optime, pe baza criteriului de eficiență (raportul dintre costuri, avantaje și dezavantaje). În acest context, *decizia este rezultatul necesar al unui riguros raționament logic*, în care incertitudinea nu-și are locul, decât eventual sub forma unui coeficient de probabilitate privind apariția unor factori aleatori. Criticile acestei teorii pornesc de la constatarea că rareori întâlnim o situație concretă care să întrunească aceste condiții. Comportamentul decidentului implică și componente afective și intuitive, iar preferințele sale nu sunt clar configurate într-o structură ierarhică; informația pe care o deține este cel mai adesea incompletă sau ambiguă; mai ales în situații de criză, decidentul nu poate conștientiza cu claritate toate soluțiile posibile și consecințele acestora; avantajele și dezavantajele unei opțiuni sunt adesea relative, depinzând de o mulțime de factori conjuncturali.

A doua teorie pe care o aducem în discuție este de inspirație psihosocială, și corespunde într-o mai mare măsură situațiilor întâlnite în practica socială. În această viziune, decizia este considerată un proces social desfășurat în timp, la care participă mai mulți actori, relativ autonomi unul față de celălalt, însă legați strategic între ei. Actorii care participă direct sau indirect la actul de decizie urmăresc cel mai adesea obiective diferite, chiar contradictorii și cu un anumit grad de ambiguitate; cunoașterea și informația de care dispun sunt imperfecte, iar acțiunea lor se desfășoară în condiții de incertitudine persistentă. În acest condiții, după cum argumentează o serie de cercetători, printre care și H.A. Simon (136; 137), se recurge la o strategie decizională simplificată, prin care se adoptă *prima soluție care este apreciată ca satisfăcătoare*. Criteriul unei stricte raționalități lasă loc unuia de „oportunitate rezonabilă”, la care decidentul aderă și prin anumite elemente intuitiv-emoționale, sau chiar iraționale.

Cibernetica sistemelor sociale a evidențiat și existența unui *mechanisme nondecizionale* de alegere a unei soluții la o situație problematică. În acest caz, are loc o experimentare spontană, mai mult sau mai puțin întâmplătoare, a unei serii de soluții, care vor satisface în grade diferite necesitățile actorului social, necesități adesea destul de vag conturate; soluțiile cele mai satisfăcătoare sunt întărite în timp și conservate, iar cele nesatisfăcătoare sunt eliminate.

Procesul de luare a deciziilor implică o succesiune de momente distincte, cu ponderi și semnificații care variază în funcție de o serie de factori psihoindividuali, psihosociali, organizaționali și conjuncturali.

(1) *Formularea problemei*. După cum s-a arătat, orice decizie se ia numai într-o situație problematică în care există mai multe soluții potențial convenabile care trebuie evaluate și comparate; formularea precisă a problemei echivalează cu circumscrierea câmpului virtual în care trebuie căutată soluția. Se poate aprecia că într-o proporție de 50-60 %, deciziile greșite își au originea într-o necorespunzătoare formulare a situației problematice care se impune rezolvată.

(2) *Explorarea posibilului acțional și relevarea soluțiilor alternative*. În funcție de caracteristicile situației problematice, de poziția și capacitățile actorului social și de circumstanțele în care acesta acționează se delimitează spațiul potențial de acțiune. În mod evident, câmpul situației problematice va fi structurat pe mai multe zone: o zonă a soluțiilor imposibile din punct de vedere tehnic, material sau social; o zonă a soluțiilor posibile, dar inacceptabile din punct de vedere subiectiv în respectivul context; cea de a treia zonă va fi a soluțiilor posibile și acceptabile, însă cu grade diferite de adecvare la necesitățile și exigențele decidentului. Limitele dintre cele trei zone sunt destul de relative, ele putându-se modifica pe măsură ce situația evoluează în urma unor acțiuni în desfășurare. Însă, pentru o analiză diagnostică și prognostică a capacității decizionale a unui actor, este foarte important să se cunoască modul cum acesta delimitează (cel mai adesea implicit) câmpul situației problematice. Odată cu delimitarea zonei *posibilului acțional*, se formulează și soluțiile alternative, apte de a fi luate în discuție pentru rezolvarea situației problematice.

(3) *Analiza, evaluarea și ierarhizarea soluțiilor alternative*. Soluțiile posibile, acceptabile din perspectiva decidentului, sunt supuse unei analize comparative, în urma căreia sunt ierarhizate pe criterii de costuri, avantaje, dezavantaje, adecvare la situația actuală și la cea de perspectivă, compatibilitatea cu alte acțiuni în curs de desfășurare sau planificate pentru viitor, efectele secundare pe care le pot genera etc. Este un moment de mare dificultate, care solicită major întreaga personalitate a decidentului; datorită acestui fapt, se recomandă insistent ca în această fază să fie antrenați experți din mai multe domenii, care să ofere criterii clare de ierarhizare a soluțiilor posibile.

(4) *Luarea deciziei*. Este momentul când decidentul optează pentru una dintre soluțiile alternative, orientându-se univoc pe direcția variantei rezolutive alese. Este esențial ca în urma luării deciziei, conducătorul să adopte o poziție fermă, plină de încredere, eliminând metodologic toate incertitudinile specifice fazelor anterioare, fără a-și anula însă spiritul critic în ceea ce privește urmărirea efectelor soluției adoptate; luarea deciziei echivalează cu asumarea neechivocă a responsabilității pentru soluția adoptată.

(5) O dată cu luarea deciziei se trece la *implementarea* acesteia prin măsuri organizatorice, de planificare, coordonare și control, adecvate situației problematice, împrejurărilor concrete și soluției rezolutive adoptate.

(6) *Evaluarea postdecizională*. Constă dintr-o analiză critică a rezultatelor și efectelor obținute în urma implementării deciziei, printr-o raportare continuă la obiectivele urmărite, costurile solicitate și perspectivele deschise.



În cadrul organizațiilor se iau decizii de o mare varietate, în funcție de nivelul ierarhic la care se adoptă, natura problemei care se impune a fi rezolvată, raporturile cu alte sisteme sociale externe ș.a. În primul rând trebuie făcută distincția între *deciziile strategice*, care se referă la problemele esențiale pe care le ridică funcționarea unei organizații și modalitățile generale de îndeplinire a obiectivelor sale, și *deciziile tactice*, cu referință la problemele secundare sau conjuncturale, pe care le ridică activitățile diferitelor compartimente ale organizației. Deciziile strategice formulează *direcții rezolutive* formulate în câmpul unor situații foarte generale, în timp ce cele deciziile tactice oferă *soluții concrete* la probleme concrete. În primul caz, mai important este modul cum se formulează întrebările prin care circumscriem o situație problematică, în timp ce în al doilea caz contează adecvarea unei soluții concrete la o situație problematică conjuncturală.

Datorită impactului său asupra unor categorii largi din personalul organizațiilor, activitatea decizională implică câteva aspecte psihosociale deosebite: *legitimitatea*, *consensualitatea* și *participarea*.

*Legitimitatea* reflectă gradul de recunoaștere formală a poziției și atribuțiilor celui care ia decizia de către restul membrilor grupului. Poziția ocupată în structura ierarhică, relațiile cu nivelele ierarhice superioare, gradul de instruire, performanțele profesionale, statutul social extra-organizațional, succesele personale ș.a. sunt factori care condiționează legitimitatea autorității care adoptă o decizie. Deseori, se pot ivi situații în care se manifestă discordanță între legitimitatea recunoscută a persoanei care ocupă o anumită poziție și sentimentul de legitimitate în raport cu o anumită decizie adoptată de respectiva persoană. O legitimitate redusă afectează consensualitatea colectivului și capacitatea de polarizare a eforturilor în vederea implementării deciziei.

*Consensualitatea* exprimă gradul de convergență a opiniilor colectivului asupra corectitudinii și adecvării deciziei la situația problematică. Aceasta depinde de măsura în care membrii sunt informați asupra următoarelor aspecte: caracteristicile situației problematice; resursele disponibile; condițiile în care se acționează; scopurile urmărite pentru fiecare etapă de implementare a deciziei, motivația alegerii unei anumite variante rezolutive ș.a. Între legitimitate și consensualitate nu există o corelație directă, putând întâlni situații în care decizia este considerată legitimă, dar nu întrunește adeziunea membrilor.

*Participarea* relevă gradul de implicare a membrilor fără funcții de conducere în activitatea de luare a deciziilor. Un nivel superior de participare determină o serie de efecte pozitive: a) încurajează identificarea membrilor cu organizația și obiectivele sale; b) îmbunătățesc sensibil relațiile interpersonale, în special între persoane aflate în planuri ierarhice diferite; c) satisface trebuințele de afirmare și recunoaștere socială, dar și pe cele de securitate; d) determină creșterea satisfacției pentru activitatea desfășurată; e) induce o creștere a gradului de responsabilitate a membrilor pentru destinul organizației căreia îi aparțin. Dezvoltarea sistemelor participative de luare a deciziilor presupune o informare superioară a membrilor, acțiuni persuasive susținute asupra acestora, precum și racordarea vectorilor motivaționali individuali și de grup la particularitățile activităților de implementare a deciziilor (206, 244).

#### 9.4.4. Stilul organizațional de conducere.

Din perspectiva unei concepții funcționaliste, organizațiile sunt sisteme sociale orientate spre performanță: *performanță tehnică*, în ceea ce privește realizarea eficientă a unor obiective specifice prin care se legitimează formal; *performanță psihosocială*, constând din capacitatea lor de a dezvolta raporturi sociale pozitive și de a se constitui ca nuclee de integrare socială, aceasta constituind un obiectiv implicit al fiecărei organizații. După cum s-a demonstrat, factorul esențial care condiționează performanța îl constituie sistemul de conducere, a cărei expresie exterioară este dată de stilul de conducere practicat de lider.

Problematica *stilului organizațional de conducere* este complementară aceleia prezentă la nivelul microgrupurilor (v. cap. 8.), însă cu câteva particularități care trebuie menționate:

a) În plan organizațional, stilul de conducere se structurează și se manifestă preponderent la nivelul unor grupuri secundare, definite în principal prin modalitățile de conexare a grupurilor primare care le compun. În acest context, ponderea unor fenomene psihosociale adiacente și a unor factori determinanți ai stilului de conducere este diferită față de situațiile întâlnite la nivelul microgrupurilor considerate ca sisteme cvasi-independente.

b) Factorii ținând de poziția în cadrul structurii generale a societății, de sistemul de relații interorganizaționale și instituționale în care este implicată organizația, precum și de cadrul formal-normativ în care acționează au o pondere mult mai mare în structurarea stilului de conducere la nivel organizațional, comparativ cu situațiile întâlnite la nivel microgrup, unde factorii psihoindividuali și interpersonali sunt cu mult mai semnificativi.

c) Tipul organizației și cultura organizațională joacă de asemenea un rol semnificativ în adoptarea de către lider a unui anumit stil de conducere. Cultura organizațiilor de tip militar este cu totul alta decât cea a organizațiilor administrativ-financiare – de exemplu, ceea ce va impune o adaptare între anumite limite a stilului de conducere la particularitățile acestora.

d) Amplele evoluții și transformări care au loc pe plan internațional, în urma procesului de globalizare, informatizare și hipertehnologizare, impun noi paradigme manageriale, cu impact direct asupra tuturor categoriilor de lideri. Aceste noi concepții deplasează accentul de pe criteriile strict economice, pe cele umane, odată cu apariția conceptelor de „fața umană a organizațiilor”, „organizația care învață”, „management strategic” ș.a. (v. 307; 329).

e) Apariția unor noi tipuri de organizații, cum sunt cele de tip *rețea*, sau a celor *virtuale*. În cadrul organizațiilor de tip rețea există tendința înlocuirii relațiilor de coordonare, control și comunicare pe verticală, cu relații de acest gen orientate însă pe orizontală. Relațiile laterale, favorizate de dezvoltarea explozivă a tehnologiilor informaționale, implică o altă modalitate de implicare a membrilor în activitățile de conducere ale organizațiilor, precum și adoptarea în mod necesar de către manageri a unor noi strategii și stiluri manageriale și de conducere. Pe de altă parte, apariția organizațiilor virtuale, bazate pe cunoaștere și comunicare informatizată și globalizată, conduce la diminuarea considerabilă a unor structuri ierarhice, și chiar la dispariția acestora. Fără ca acest lucru să conducă și la dispariția necesității unor persoane sau grupuri de decizie.



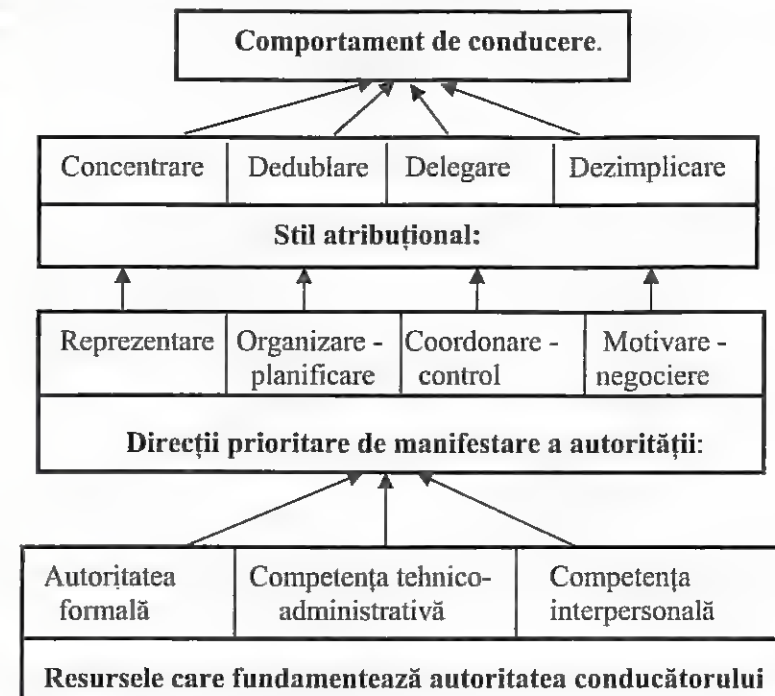
Aceste particularități ale contextului organizațional impun un model extins asupra structurii stilului de conducere, bazat și pe cantitatea considerabilă de informație existentă în legătură cu această temă (v. 14; 69; 307; 329). Conform acestui model, profilul comportamentului de conducere al liderului unei organizații poate fi definit pe trei dimensiuni principale:

(1). *Resursele pe care se sprijină.* Evidențiază natura suportului pe care un conducător își clădește și își legitimează autoritatea. Aceste resurse pot fi de trei categorii: a) resurse ce țin de *puțerea formală* cu care este investit, conform poziției ierarhice pe care o deține; b) resurse derivate din *competența profesională* (tehnico-administrativă) pe care o evidențiază în rezolvarea sarcinilor specifice; c) resurse ce țin de *competența interpersonală*, respectiv de capacitatea de a facilita și stimula relațiile umane pozitive din cadrul grupurilor pe care le are în subordine. La nivelul acestei dimensiuni, profilul stilului de conducere este dat de ponderea pe care fiecare tip de resursă o are în structurarea comportamentului de conducere. Astfel, vom întâlni lideri care recurg preponderent la argumentul autorității formale cu care sunt investiți; alții care își demonstrează faptic capacitatea de a rezolva eficient sarcinile și problemele tehnice ivite în activitatea grupurilor; sau, cea de a treia categorie care - prin capacitatea de a instrumentaliza raporturile umane - creează un climat pozitiv, stimulând inițiativa și responsabilitatea subalternilor.

(2). *Modul de structurare a actului de conducere.* Relevă ponderea pe care diferitele funcții ale conducerii sunt asumate și exercitate sistematic de către un anumit lider. Astfel, vom întâlni lideri orientați preponderent pe una sau alta dintre următoarele direcții: reprezentare, organizare și planificare; coordonare și control; motivare și negociere. Primul tip de orientare este structurat prioritar spre exterior, liderul încercând să personalizeze organizația în cadrul relațiilor pe care aceasta le dezvoltă cu alte grupuri sociale, organizații sau instituții; celelalte două tipuri exprimă orientarea prioritară pe aspectele tehnice ale sarcinii și activităților desfășurate în cadrul organizației; ce-a de a patra orientare evidențiază interesul deosebit pe care liderul îl acordă problemelor umane de natură psihosocială și relațiilor interpersonale. Acest factor este puternic influențat de natura sarcinii și de competența profesională și psihosocială a liderului formal.

(3). *Stilul atribuțional.* Desemnează modul și gradul de concentrare-distribuire a puterii, autorității și responsabilității între conducător și subalternii aflați pe diferite niveluri ierarhice. Variantele întâlnite sunt următoarele: a) concentrarea întregii autorități și responsabilități la nivelul conducătorului; b) dedublarea, prin disjungerea dintre autoritate și responsabilitate (manifestarea autorității fără asumarea responsabilităților aferente, care sunt transferate asupra unor persoane subalterne; c) delegarea explicită a autorității și responsabilităților în mod diferențiat, la diferite niveluri ierarhice; d) dezimplicarea, care exprimă abandonarea atribuțiilor de conducere, fără distribuirea explicită a acestora către alți membri. Efectele stilului atribuțional sunt deosebit de vizibile la nivelul implicării membrilor în activitățile de conducere și de inițiativă, precum și la nivelul calității relațiilor interpersonale și la cel al climatului psihosocial al organizației.

Pornind de la aceste elemente, un model general al stilului organizațional de conducere are o structură complexă, dispusă pe mai multe niveluri, prin care se configurează profilul leadership-ului (D. Cristea, 1995):



Schema 9.6.

Cele mai multe dintre modelele stilurilor de conducere menționate în literatura de specialitate pot fi identificate ca niște cazuri particulare ale modelului de mai sus, în care accentul este pus pe unul sau altul dintre factori.

Un prim exemplu se referă la cele patru sisteme de conducere identificate de R. Likert - și des invocate în literatura de specialitate (V.180):

1) Sistemul *autoritar-exploatator*, caracterizat prin concentrarea puterii de decizie și control la vârful ierarhiei, cu un sistem de comunicare slab structurat și susceptibil la blocaje, fără preocupări pentru problemele oamenilor și cu comportamente arbitrare ale liderilor; performanțele sunt scăzute, iar insatisfacția membrilor este foarte ridicată.

2) Sistemul *autoritar-binevoitor*, similar cu primul, dar cu o atenție sporită, deși formală, pentru problemele umane.

3) Sistemul *consultativ*, sensibil la problemele și opiniile membrilor, dar cu păstrarea prerogativelor autorității, deși unele atribuții pot fi transferate la niveluri inferioare.

4) Sistemul *participativ*, accentuat democratic, în care membrii sunt antrenați în luarea deciziilor și asumarea responsabilităților. Liderul acordă o atenție prioritară grupului, considerat ca elementul dinamic al organizației, în acest fel obținându-se cele mai bune performanțe profesionale, pe fondul unei satisfacții superioare și a unui climat psihosocial pozitiv.



Un al doilea exemplu se referă la așa numita „grilă managerială”, elaborată de R. Blake și J. Mouton (1964). Stilul de conducere este definit de autori prin două variabile considerate independente: centrarea prioritară pe sarcină sau pe oameni. În primul caz, interesul liderului este orientat preponderent spre realizarea eficientă a sarcinii, iar în al doilea caz este orientat spre stimularea relațiilor umane pozitive și satisfacerea trebuințelor psihologice ale membrilor. Din combinarea acestor două variabile, în diferite proporții, rezultă profilul stilului de conducere practicat de un anumit lider, după cum se poate observa din schema de mai jos (schema 9.7.) (v. și 306) :

A1								B2	9
									8
									7
									6
									5
									4
									3
									2
C3								D4	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Schema 9.7.

Un al treilea exemplu este cel al stilului de conducere propus de W. Reddin, care implică trei dimensiuni: 1) centrarea pe sarcină (CS); 2) centrarea pe relațiile umane (CR), 3) eficacitatea (E). Din combinarea acestor caracteristici rezultă douăsprezece tipuri de lideri, grupate în trei categorii (schema 9.8.):

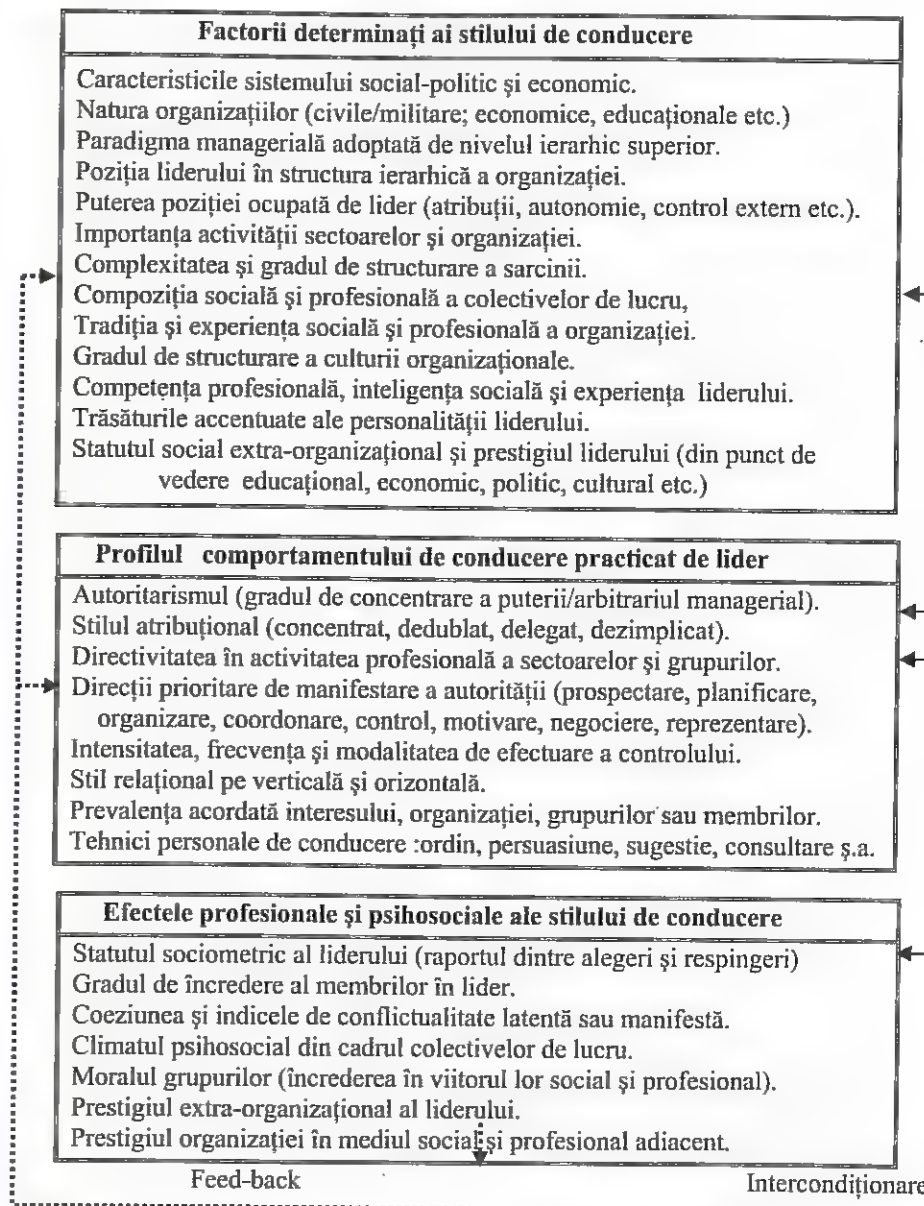
- Stiluri de bază: detașat, implicat, integrat, dedicat.
- Stiluri eficiente: birocrat, promotor, executant, autocrat cu bunăvoință.
- Stiluri ineficiente: dezertor, misionar, înclinat spre compromis, autocrat.

Stiluri eficiente		C e n s ă r ă c i n ă	E
Promotor	Executant		
Birocrat	Autocrat cu bunăvoință		
Stiluri de bază		C e n s ă r ă c i n ă	E
Implicat	Integrat		
Detașat	Dedicat		
Stiluri ineficiente		C e n s ă r ă c i n ă	E
Misionar	Înclinat spre compromis		
Dezertor	Autocrat		

Centrare prioritară pe relațiile umane

Schema 9.8.

În ceea ce ne privește, optăm pentru o concepție situațional-deterministă, prin adaptarea la specificul organizațiilor a modelului prezentat în capitolul 8, referitor la microgrupurile sociale. Contextul general în care funcționează organizația, corelativ cu situația particulară în care se află organizația și liderul, vor constitui factorii determinanți ai stilului de conducere. Iar acesta, la rândul său, va produce anumite efecte asupra sistemului organizațional și implicit asupra performanțelor profesionale și sociale ale acestuia. Modelul propus și verificat în numeroase situații practice, are următoarea configurație, fiecare factor putând fi operaționalizat și evaluat :



Schema 9.9.



Pentru a ilustra intercon condiționările dintre cele trei categorii de factori, vom prezenta câteva exemple întâlnite în experiența noastră organizațională. Astfel, în situația unei sarcini foarte bine structurate, cu caracter reproductiv, o directivitate accentuată a liderului, cuplată cu un control excesiv, este foarte prost percepută de membri grupului, considerând acest comportament al liderului ca fiind unul „chițibușar”, cu o evidentă lipsă de încredere în profesionalismul membrilor. În consecință, liderul va avea un statut sociometric scăzut, corelativ cu lipsa încrederii în capacitățile sale manageriale. Însă, în cazul unei sarcini slab structurate, de mare importanță, același tip de comportament este perceput extrem de favorabil, fiind interpretat ca expresia unui înalt profesionalism al liderului, corelat cu dorința sa de colaborare cu subalternii în rezolvarea sarcinii. Drept consecință, liderul se va bucura de un mare grad de încredere, statutul său sociometric fiind ridicat.

După cum, un stil de conducere autoritar în condițiile unei sarcini de importanță scăzută și bine structurată este perceput extrem de nefavorabil, în timp ce în cazul unei sarcini de importanță majoră este foarte bine perceput de membri grupului. În consecință, este evident că situația în care funcționează organizația, particularitățile sale structurale și funcționale și contextul extra-organizațional sunt cele care condiționează eficiența unui stil de conducere și modul cum acesta este perceput de membrii, afectând gradul de încredere în lider, indicele de conflictualitate, climatul psihosocial și performanța.

În ceea ce privește paradigma managerială adoptată de conducătorii unor organizații, aceasta se referă la concepția generală, cu caracter axiomatic, care fundamentează modul cum este concepută structura și funcționalitatea unei organizații, pe dimensiunea relației „organizație-conducere-membri”, și a relației „mediu social-organizație-alte organizații”. Paradigmele organizaționale se află într-un continuu proces de evoluție, după cum se vede din tabloul sintetic de mai jos, elaborat de „Grupul de cercetare asupra managementului”, din cadrul unei universități din Sydney (1995), adaptat de M.Vlăscianu într-o lucrare de referință privind organizațiile (v. 307, p.305).

Paradigme vechi	Paradigme noi
Disciplină organizațională	Învățarea organizațională
Organizații inflexibile, conservatoare	Organizații flexibile, adaptative
Management prin administratori	Management prin lideri
Cercuri (grupuri) „vicioase”	Cercuri (grupuri) „virtuoase”
Comunicare denaturată și rigidă	Comunicare deschisă și flexibilă
Ierarhiile domină organizația	Piețele domină organizația
Unitățile strategice orientează dezvoltarea produselor.	Competențele de bază orientează dezvoltarea produselor
Învățarea strategică se realizează la vârful ierarhiei organizaționale	Învățarea strategică este distribuită în întreaga organizație
Există supoziția că nu te poți baza pe mulți dintre membri organizației	Supoziția că te poți baza pe mulți membri ai organizației
Cei mai mulți membri ai organizației nu trebuie împuterniciți	Cei mai mulți membri ai organizației trebuie împuterniciți
Cunoașterea tacită și zonală a celor mai mulți membri trebuie controlată de prerogativele managementului	Cunoașterea tacită și zonală a celor mai mulți membri trebuie să devină factorul esențial al creativității și performanței organizaționale

## 9.5. Resursele umane ale organizațiilor.

Problematica constituirii și funcționării sistemelor organizaționale implică cinci dimensiuni fundamentale: a) *prospectarea socială*, economică și tehnologică în vederea proiectării organizației; b) *proiectarea* organizației pe baza unor criterii de oportunitate, eficiență și utilitate socială și economică; c) *asigurarea resurselor* umane, materiale și financiare; d) *organizarea* activității și asigurarea funcționării optime a organizației; e) *racordarea* funcționării organizației la dinamica generală a spațiului socio-economic și tehnologic în care activează. Orice disfuncționalitate sau inadecvare la nivelul oricăreia dintre aceste dimensiuni va afecta profund funcționalitatea și eficiența organizației, putând conduce chiar la dispariția acesteia în contextul competițional al pieții. Asigurarea calitativă și cantitativă a resurselor umane, precum și perfecționarea continuă a acestora, trebuie să constituie una dintre funcțiile principale ale conducerii, de care va depinde performanța organizațională.

### 9.5.1. Aspecte conceptuale privind problematica resurselor umane.

În urma activităților de prospectare și proiectare a unei organizații, rezultă – printre altele – un sistem de cerințe de ordin cantitativ și calitativ vizând profesiunile și competențele necesare desfășurării eficiente a activităților de bază, adică a celor implicate în îndeplinirea obiectivelor și funcțiilor specifice respectivei organizații. Pe această bază se elaborează politica de personal, vizând recrutarea, selecția, formarea și integrarea profesională a membrilor, în funcție de specificul fiecărui post de lucru. Corelativ, se elaborează strategiile și acțiunile de gestionare previzională a carierelor, având ca scop, pe de o parte - fidelizarea angajaților, iar pe de altă parte asigurarea unei satisfacții profesionale, materiale și sociale a acestora – ambele fiind condiții esențiale pentru asigurarea unor performanțe organizaționale superioare. În continuare, vom prezenta cadrul conceptual aferent aspectelor menționate mai sus, care țin de politica resurselor umane ale organizațiilor.

**Profesiunea** reprezintă un ansamblu coerent de cunoștințe, aptitudini, deprinderi și abilități, care asigură desfășurarea eficientă a unor anumite activități de ordin teoretic sau practic, tehnic, organizatoric sau administrativ. Este o formă de activitate specializată, de utilitate socială, prin care persoanele se valorizează și se integrează social, punând în slujba societății capacitățile intelectuale și fizice de care dispun, asigurându-și astfel totodată și mijloacele necesare subzistenței. Prin însușirea și exercitarea unei profesii, pe baza unor *opțiuni vocaționale*, se atinge punctul superior al procesului de socializare și integrare socială, dar și de împlinire personală.

Trebuie subliniat faptul că între profesia exercitată de o persoană și profilul personalității acesteia există o strânsă condiționare reciprocă. Dacă a fost vorba de o alegere vocațională a profesiei, aceasta s-a realizat pe baza conștientizării unor aptitudini, înclinații și motivații personale; în timpul exercitării profesiei, aceasta va influența la rândul său personalitatea și comportamentul celor în cauză, generând așa-numita „*transparență ocupațională*”. Cu alte cuvinte, observând modul de gândire, limbajul, preferințele și comportamentul cuiva, putem să deducem cu relativă acuratețe ce profesie are, și în ce măsură aceasta



s-a constituit ca o dimensiune definitorie a personalității sale. Totodată, se poate stabili și în măsură persoana respectivă s-a valorizat prin profesia practică.

În etapa actuală, având drept caracteristică definitorie dezvoltarea explozivă a tehnologiilor neconvenționale și tranziția ocupațională, orientarea și opțiunea profesională trebuie să se realizeze către categorii profesionale, având profiluri înrudite, și nu către profesii foarte îngust specializate. Acest fapt permite o mai ușoară „migrație profesională”, recalificare și adaptare rapidă la noi profesii care apar în mai toate domeniile vieții sociale.

**Vocația profesională** constituie o dimensiune importantă a personalității, precum și un element esențial în alegerea unei profesii. Vocația reprezintă o formă de vectorizare a personalității, prin conștientizarea unor aptitudini și înclinații, susținute de un puternic fond axiologic, cognitiv, afectiv și motivațional. În acest context, apare o atracție puternică pentru un anumit domeniu de activitate, asigurându-se astfel baza unor performanțe și satisfacții profesionale superioare, dar și pentru împlinirea și valorizarea personalității în plan social. După cum sublinia C. Rădulescu-Motru, vocația este o sinteză de însuși care obligă la manifestări personale, originale și creatoare de valori. Cu alte cuvinte, este o structură instrumentală și axiologică a personalității, care condiționează performanța și excelența în orice domeniu de activitate, direcționând energiile psihofizice ale acesteia.

Pentru o bună alegere vocațională a profesiei, este necesară o optimă concordanță între cerințele obiective ale sistemului socio-economic, profilul psihologic al profesiilor solicitate (profil obiectivat sub forma psihoprofesiogramei), profilul personalității decidenților și caracteristicile sistemului de orientare școlară și profesională a copiilor și tinerilor. Pentru un sistem social performant, activitatea de orientare școlară și profesională trebuie să aibă un caracter strategic și previzional, pe baza unei strânse colaborări între școală, asociațiile profesionale, patronale și nonguvernamentale.

**Identitatea vocațională** reprezintă o formă a identității sociale a persoanei, aceasta cristalizându-se în urma unor procese de auto-explorare și explorare a mediului în urma cărora adolescentul și adultul tânăr își conștientizează propriile interese, valori, abilități, competente pe de o parte și preferința pentru anumite tipuri de activități, stiluri de muncă, de interacțiune și medii de muncă pe de altă parte. O influență importantă asupra formării identității vocaționale o are prezența unui „mentor”, sau a unor modele exemplare cu care adolescentul se identifică, dar și experiențele multiple și variate de muncă și învățare ale acestuia, cu „întăririle” și feed-back-urile asociate.

Bazele psihologiei vocaționale au fost puse încă de Parsons, Holland, Lofquist și Dawis, potrivit cărora o persoană își alege o ocupație pentru a realiza congruența dintre caracteristicile personale și cele ale profesiei respective, congruență ce devine o sursă de satisfacție, bunăstare, stabilitate, realizări personale și valorizare socială. Pe această bază teoretică, au fost elaborate instrumente de măsurare a gradului de congruență dintre interesele persoanei și ocupațiile propuse de societate (de exemplu, binecunoscutul inventar de interese vocaționale al lui Holland). Orientările moderne în acest domeniu consideră identitatea vocațională ca fiind rezultatul unui proces de decizie,

pe baza analizei informațiilor existente și a explorării mediului social și profesional accesibil adolescentului sau tânărului. Deci, pentru a lua decizii corecte, o persoană trebuie să aibă acces la informație, să posede capacitatea de a o folosi în mod optim, dar și să existe condiții sociale și influențe psihosociale favorizante. Una dintre teoriile asupra procesului de luare a deciziei în privința profesiei este cea propusă de Bell, Raifa și Tversky, care descriu trei modele de luare a deciziei profesionale: a) modelul normativ – care precizează gradul în care aceste decizii ar trebui să fie raționale; b) modelul descriptiv – în care se descriu și explică modul în care oamenii aleg între diferite situații concrete din viața lor reală; c) modelul prescriptiv – care precizează pașii implicați în luarea unor decizii optime.

**9.5.2. Activitatea de asigurare și gestionare a resurselor umane** constă dintr-o serie de acțiuni coerente și sistematice, prin care se asigură necesarul de personal în cadrul organizației, din punct de vedere cantitativ și calitativ, în prezent și în viitor, pe baza proiectelor de dezvoltare a acesteia. Aceste activități presupun următoarele acțiuni principale:

**Evaluarea situației** privind personalul existent și cel necesar, în prezent și în raport cu proiectele de dezvoltare a organizației. Acest demers presupune o bună cunoaștere a profesiilor necesare pentru desfășurarea optimă a activității în organizație, delimitarea clară a funcțiilor și responsabilităților fiecărui membru, precum și necesitățile raportate la proiectele de dezvoltare sau restructurare. Pe această bază se procedează la planificarea resurselor umane ale organizației, demers care, în opinia lui Walker (1980), implică trei dimensiuni: a) analiza condițiilor externe, în situația în care resursele umane ale organizației sunt furnizate de comunitatea locală; b) analiza condițiilor interne ale organizației, pentru a identifica și evalua factorii care condiționează nevoile viitoare de personal, din punct de vedere cantitativ și calitativ; c) estimarea concretă a nevoilor de resurse umane, pe termen imediat, mediu și lung. Schematic, aceste demersuri implică următoarele aspecte operaționale (schema 9.10):

#### Analiza condițiilor externe:

- identificarea factorilor economici, sociali, culturali și politici specifici zonei de recrutare a personalului;
- Analiza legislației și tipului de guvernare/administrare locală;
- Estimarea populației și a disponibilității forței de muncă;
- Evaluarea pieței generale și locale și a competiției actuale și viitoare.

#### Analiza condițiilor interne:

- Evaluarea situației existente;
- Estimarea dezvoltării organizației;
- Evaluarea efectelor programelor anterioare vizând personalul existent;
- Stabilirea profilului competențelor necesare viitoarelor locuri de muncă;
- Stabilirea bugetelor, tipului de management și tehnologiilor necesare;
- Precizarea obiectivelor și scopurilor.

#### Estimarea necesarului de resurse umane:

- Necesarul imediat, pe termen mediu și lung;
- Estimarea reducerilor de personal și transferurilor;
- Stabilirea nevoilor de angajare externă;
- Stabilirea programelor de perfecționare, și recalificare.



**Recrutarea personalului** reprezintă primul pas în acțiunea de asigurare a resurselor umane ale organizației. Avem în vedere următoarele aspecte ale acestui demers:

a) o clară inventariere a necesităților profesionale ale organizației, prin evidențierea numărului de persoane pentru fiecare categorie de profesii, nivelurile calitative, de experiență, vârstă și sex care se impun;

b) particularizarea exigențelor generale, specifice diferitelor categorii de profesii necesare, prin evidențierea setului de calități extra-profesionale, solicitate de particularitățile unor posturi (de conducere, proiectare, execuție, coordonare, control, reprezentare, comunicare ș.a.);

c) proiecția privind dezvoltarea organizației pe etape, precum și eventuala cotă de fluctuație a personalului, pe categorii de profesii și funcții;

d) zonele sociale și geografice din care ar putea fi recrutați candidații, ținând cont de mijloacele de transport și caracteristicile rezidențiale ale zonei;

e) mijloacele de informare a potențialilor interesați, privind numărul de posturi disponibile, criteriile de selecție, nivelul de pregătire solicitat, sistemul de retribuire, perspective de dezvoltare personală în plan profesional ș.a.

f) condițiile fizice și materiale în care se va desfășura activitatea de selecție a candidaților (perioadă propice, durată, locație, necesități materiale ș.a.).

Pe baza observațiilor noastre, precum și a unor studii de caz prezentate în literatura de specialitate, putem afirma că cele mai multe dintre eșecurile activităților de recrutare și selecție a personalului au avut drept cauze ignorarea parțială sau totală a unora dintre aspectele prezentate mai sus, fie în ceea ce privește strategia utilizată, fie a folosirii unor instrumente de selecție inadecvate.

**Selecția profesională** este activitatea prin care se asigură condiția de bază a unor performanțe profesionale ridicate, ca urmare a acțiunii de selectare dintre candidați a acelor care prezintă o optimă corelație între exigențele profesionale ale locului de muncă, exprimate prin profesiogramă, și competențele personale, calitățile psihice și experiența candidaților (v. 31; 64; 263; 329). Pentru reușita acestei acțiuni, trebuie să se aibă în vedere următoarele aspecte:

a) O bază de recrutare suficient de largă, care să reprezinte cel puțin dublul numărului de posturi necesare.

b) Seturi de psihoprosiogramme riguros elaborate, actualizate și adaptate la particularitățile diferitelor posturi și locuri de muncă.

c) O foarte bună pregătire și experiență profesională a grupului de psihologi și specialiști care fac parte din comisia de selecție a candidaților.

d) Un set riguros de criterii de evaluare, ierarhizate în funcție de ponderea diferitelor calități și caracteristici personale în prognoza performanțială.

e) Desfășurarea activității de selecție în cinci faze succesive: 1) studierea CV-ului (eventual, a dosarului profesional); 2) aplicarea probelor psihologice și aptitudinale specifice diferitelor categorii de posturi (constând din teste, chestionare, probe la aparate etc.); 3) un interviu individual cu candidații, condus pe baza unui plan bine structurat, în care fiecare membru al comisiei să facă evaluări pentru fiecare aspect avut în vedere (prezență fizică, capacități de comunicare, promptitudinea reacțiilor verbale, originalitatea răspunsurilor ș.a.); 4) o perioadă determinată de probă, în care candidații selecționați să funcționeze

sub supraveghere discretă la locurile de muncă pentru care au optat; 5) definitivarea formelor de angajare, cu precizarea exactă a condițiilor contractuale, eventual diferențiate în funcție de rezultate obținute de candidați.

f) O tratare deosebit de atentă a candidaților respinși, cu păstrarea unor punți de legătură cu aceștia, în vederea unor eventuale selecții ulterioare; dar și pentru a promova indirect prin aceștia o bună impresie despre organizația respectivă.

Referindu-ne la demersurile mai sus enumerate, câteva aspecte prezintă o importanță aparte, și anume: a) stabilirea profilului psihologic pentru fiecare loc de muncă, adică întocmirea unei psihoprosiogramme riguroase, pe baza unei bune cunoașteri a specificului fiecărei profesii definite în termeni generali, dar și a particularităților pe care le implică fiecare loc de muncă; b) stabilirea criteriilor de performanță pentru fiecare loc de muncă; c) alegerea predictorilor, adică identificarea acelor calități și caracteristici individuale apreciate ca având cea mai mare pondere în condiționarea unor performanțe superioare, conform criteriilor stabilite anterior; d) alegerea probelor psihologice și practice cu cea mai mare relevanță în raport cu predictorii stabiliți (v. și .

În ceea ce privește stabilirea criteriilor de performanță profesională, este foarte utilă sinteza realizată de Robertson și Smith (2001) și adaptată de noi:

Criterii generale de performanță:	Criterii specifice de performanță:
- Cunoașterea atribuțiilor	- Stăpânirea tehnicității
- Cantitatea și calitatea produselor	- Persistența în fața obstacolelor
- Eficiența costurilor și respectarea termenelor și regulilor	- Prezența și capacitatea de efort
- Nevoia de supervizare/control	- Flexibilitatea programului
- Competență interpersonală, de comunicare și administrativă	- Creativitatea specifică sarcinii
- Calități aferente leadership-ului	- Comportamente pozitive în afara sarcinilor profesionale
- Impactul interpersonal	- Neutilizarea medicamentelor
	- Capacități de negociere

**Perfecționarea și integrarea socio-profesională** a personalului constituie o preocupare permanentă a organizațiilor moderne. Dezvoltarea vertiginoasă a tehnologiilor, dinamica accelerată a vieții sociale și economice, schimbarea condițiilor concurențiale și de piață – toate acestea impun acțiuni sistematice de perfecționare profesională și psihosocială în toate compartimentele de activitate ale organizațiilor. Activitatea de perfecționare și integrare socio-profesională trebuie să vizeze următoarele aspecte:

a) Informarea continuă a membrilor asupra evoluțiilor tehnice, tehnologice, economice și sociale, pe plan internațional, național și local, ceea ce poate duce la apariția unor sugestii sau inițiative creatoare în rândul membrilor.

b) Organizarea periodică de cursuri de perfecționare, vizând atât competențele profesionale, cât și cele interpersonale și socio-umane.

c) Desfășurarea de activități extraprofesionale care să permită o mai bună cunoaștere interpersonală a membrilor, creșterea coeziunii organizaționale, promovarea unei imagini pozitive a organizației în exterior și realizarea unor legături interdepartamentale și interorganizaționale.

d) Adoptarea prin discuții libere a unui sistem de recompense și promovări absolut transparent, care să fie strict respectat la toate nivelurile



### 9.5.3. Cariera profesională.

Conceptul de „*carieră profesională*” deține un rol central în cadrul teoriilor actuale privind organizațiile, deoarece exprimă relația dinamică dintre nevoile de dezvoltare și performanță ale organizațiilor - pe de o parte, și trebuințele, aspirațiile și motivațiile profunde de valorizare ale membrilor acestora - pe de altă parte. Cariera marchează decisiv destinul social al oricărei persoane, exprimând nivelul realizării sale profesionale și psihosociale.

**Definiția carierei.** În literatura de specialitate vom întâlni o multitudine de definiții ale carierei, dar care pot fi sintetizate prin următoarea formulare generală: *cariera reprezintă o succesiune evolutivă de activități profesionale sau sociale, aferente pozițiilor deținute de o persoană de-a lungul vieții sale active; poziții susținute și condiționate de valori, cunoștințe, motivații și experiență personală, dar și de contextul social, economic, politic, cultural și organizațional în care evoluează.*

Detaliind implicațiile acestei definiții, vom sublinia faptul că orice carieră este rezultatul intercondiționării a cel puțin trei categorii de factori:

a) *factori psihoindividuali*, ținând de aptitudini, înclinații, motivații, vocație, cunoștințe acumulate și abilități câștigate, susținute și structurate de un set axiologic specific fiecărei persoane;

b) *factori psihosociali*, constând din influențele formative ale grupurilor de apartenență și de referință, precum și din modelele de reușită profesională și socială oferite de mediul social imediat;

c) *factori macrosociali contextuali*, de ordin economic, politic, cultural și organizațional, care oferă fondul fiecărei evoluții personale.

Formarea și evoluția carierei sunt strâns condiționate de o structură importantă a personalității, aceea a *identității vocaționale*: adică a identității de sine centrată pe dimensiunea profesiei și a carierei, ambele susținute de motivații și valori specifice. Conform studiilor lui E. Super, valorile au un rol major în dezvoltarea carierei, în special cele legate de muncă și reușită socială. După cum s-a arătat, valorile generale pot fi definite ca scopuri dezirabile, trans-situaționale, care au statutul unor principii care ghidează viața oamenilor. În acest sens, valorile muncii, sunt expresia modului cum se particularizează valorile generale în contextul activității profesionale.

Alegerea carierei, sub influența factorilor menționați mai sus, se poate face în următoarele moduri principale:

1. *Alegerea vocațională*, bazată pe autocunoaștere, motivații și înclinații către o anumită formă de activitate, prin care adolescentul sau tânărul are credința că se poate actualiza și valoriza superior. Această formă de opțiune are la bază un set de valori generale și ale muncii, o puternică motivație intrinsecă și aspirații profesionale înalte. Este varianta care conduce de regulă la creație și obținerea unor performanțe profesionale și sociale înalte.

2. *Alegerea instrumentală*, în care profesiunea este văzută ca un mijloc de a obține avantaje materiale sau de statut, fără să existe un real fond vocațional; în acest caz, este vorba de o opțiune deliberată pe baza unei motivații predominant extrinseci, fără conotații axiologice reale, în afara de cele de ordin material.

3. *Alegerea fortuită*, în care contextul și întâmplarea sunt cele care determină alegerea unei cariere, fără o bază cognitivă reală, atât în ceea ce privește autocunoașterea propriilor aptitudini, cât și caracteristicile profesiei alese. De cele mai multe ori, această formă de opțiune profesională are rezultate relativ negative, deși există cazuri cu totul aleatoare în care se descoperă pe parcurs compatibilități între cerințele specifice profesiei (psihoprofesiograma) și profilul aptitudinal și motivațional al persoanei (psihograma).

4. *Alegerea impusă*, în care decizia privind profesia aparține altcuiva decât celui în cauză: părinți, tutori, specificul zonei rezidențiale ș.a. Neexistând nicio formă de implicare personală, singura formă de motivație care susține efortul profesional este de natură extrinsecă, de ordin material.

În ceea ce privește alegerea vocațională a carierei, singura care este dezirabilă pentru filosofia organizațională contemporană, aceasta implică prezentarea unor noțiuni adiacente, cum sunt cele de identitate vocațională, explorarea carierei, gestionarea previzională a carierei ș.a.

**Identitatea vocațională**, care stă la baza formării și evoluției carierei, și care este una dintre dimensiunile identității sociale a persoanei, se constituie în timp, prin parcurgerea mai multor etape.

Astfel, în concepția lui Super (1980), influențele externe și combinarea diferitelor roluri în viața unei persoane pot determina mișcarea acesteia în diferite direcții de-a lungul stadiilor de dezvoltare socială și profesională. Rolurile pot interacționa între ele și pot susține, compensa sau completa evenimentele din plan ocupațional, pot fi neutre sau pot, atunci când intră în conflict, să submineze planurile și deciziile legate de carieră ale unei persoane. În fiecare dintre stadii, *persoana este pusă în fața unor sarcini ocupaționale care trebuie îndeplinite* dacă se dorește trecerea spre stadiul următor. Aceste etape sunt următoarele:

*Cristalizarea preferințelor* legate de carieră (14-18 ani) : Dezvoltarea și planificarea unui scop vocațional experimental, bazat în principal pe informații din mediul înconjurător și pe modelele de rol. Anii de sfârșit ai acestei perioade sunt mult mai focalizați pe un scop definit.

*Specificarea preferințelor* legate de carieră (18-21 ani): Scopurile vocaționale devin ferme și se trece la acțiune în sensul îndeplinirii acestora.

*Implementarea preferinței* pentru carieră (21-24): Obținerea pregătirii profesionale necesare, dar și a educației generale pentru îndeplinirea scopurilor propuse și angajarea într-un domeniu profesional relevant.

*Stabilizarea carierei* (25-35 ani) : Activitate efectivă în respectivul domeniu profesional, care va conduce la confirmarea sau schimbarea carierei.

*Consolidarea statutului și avansarea* (peste 35 de ani) : Avansarea în carieră, pe fondul consolidării statutului profesional și social.

Pe baza unei abordări complementare, Ginsberg (1980) consideră că procesul formulării opțiunilor profesionale implică trei stadii și anume:

1. *Stadiul fantezist* (3-10 ani) – în care copilul se identifică cu diverse persoane semnificative din mediul său familial sau școlar, inclusiv în planul ocupațiilor, așa cum le poate percepe la acest nivel de dezvoltare; apar mai



multe preferințe vocaționale, pe care copilul le exprimă prin joc, imitând comportamente concrete observate. Este un stadiu important în ceea ce privește dezvoltarea vocațională, deoarece exersează și întărește dorința copilului de a avea o ocupație când va crește și îl pregătește psihologic pentru luarea deciziilor în acest domeniu. Odată cu înaintarea în vârstă, aceste preferințe se diferențiază, în mare parte și datorită influenței școlii, care îl face pe copil să își înțeleagă aptitudinile, preferințele și valorile proprii.

2. *Stadiul alegerii bazate pe interese* (11-16/17 ani) – debutul adolescenței ar trebui să însemne și debutul comportamentului de tip explorator în ceea ce privește propriile interese vocaționale; adolescenții experimentează activități diverse și încep să înțeleagă relația dintre interese și aptitudini precum și necesitatea de a tine seama de aceasta în alegerile educaționale și profesionale. Adesea apar pendulări între diferite alegeri care pot fi pe rând adoptate sau abandonate iar interesele pot să nu corespundă întotdeauna aptitudinilor proprii, ci mai degrabă aspirațiilor generale de viață care se dezvoltă mai intens în această perioadă.

3. *Stadiul realist* (18-25 ani) – când identitatea vocațională se cristalizează și se particularizează prin pregătirea profesională; apare o viziune de ansamblu asupra factorilor care influențează alegerea traseului educațional și profesional iar deciziile sunt mult mai pragmatice și mai realiste. Pot apare și subidentitățile profesionale și socio-culturale, cu roluri și statusuri asociate, care presupun cunoștințe, aptitudini și abilități adecvate.

**Explorarea carierei.** Evoluția carierei implică deseori și un proces adiacent, acela al explorării oportunităților sociale și profesionale, având ca scop avansarea în carieră, chiar dacă poate fi vorba de schimbarea cursului și conținutului acesteia. În acest sens, se caută informații noi care pot conduce la rezolvarea unor probleme ale unui anumit moment profesional, sau se caută noi domenii de activitate, pe baza unei mai bune cunoașteri de sine și eventuala relevare a noi aptitudini și abilități. Este un proces numit adesea „de explorare a carierei”, care poate dura chiar întreaga viață, ca urmare a procesului mai larg de învățare, adaptare la schimbare și dezvoltare personală.

Din această perspectivă, explorarea carierei apare ca un proces psihologic continuu, implicând căutarea de informații, testarea unor noi ipoteze despre sine și despre mediul social și profesional, sau reinterpretarea și valorizarea unor experiențe anterioare. Proces care are ca rezultat creșterea nivelului de autocunoaștere și a conștiinței de sine și mediu.

În literatura de specialitate vom întâlni diferite concepții asupra conținutului procesului de explorare a carierei, ce cele mai multe ori având un caracter complementar. Astfel, Taveira (2003) identifică patru concepții principale asupra explorării carierei, fiecare având implicații practice directe – și anume:

1. *Explorarea carierei este văzută ca un comportament de căutare a informațiilor și opiniilor avizate aferente unor profesii și activități, sau de rezolvarea problemelor legate de carieră.* Este modalitatea de a identifica un spațiu profesional virtual, în care informația este decisivă pentru formularea unei preferințe profesionale, fiind specifică unei faze evolutive inițiale.

2. *O a doua abordare consideră procesul de explorare ca fiind o parte a aceluia mai larg, de luare a deciziei în privința carierei, implicând identificarea și evaluarea opțiunilor precum și comportamente de căutare a informației.*

3. *A treia abordare își are originea în teoriile normative cu privire la carieră și consideră explorarea carierei ca fiind un stadiu de sine stătător, de importanță majoră, un stadiu ce se derulează în adolescență, având ca sarcină principală cristalizarea, alegerea și implementarea unei alegeri ocupaționale.*

4. *Cea de-a patra abordare, cea modernă, consideră că explorarea carierei se derulează de-a lungul întregii vieți însoțind învățarea și dezvoltarea în carieră. Abordarea modernă descrie explorarea carierei ca pe un proces psihologic în care au loc acțiuni complexe de căutare a informației, testări ale ipotezelor cu privire la sine și la mediu, interpretarea și recrearea experiențelor trecute și prezente, proiectarea în viitor.*

După cum remarca autorul citat, explorarea de sine și explorarea mediului sunt două procese aflate în strânsă conexiune și de aceea sunt considerate ca fiind dimensiuni ale aceluiași concept: explorarea carierei. Ceea ce face diferența între acest concept și cel de explorare identitară generală este natura scopurilor exploratorii și nu conținutul sau contextul activității. Explorarea carierei înseamnă prezența unor comportamente orientate spre scopuri; simpla căutare a informației sau auto-evaluarea nu înseamnă că persoana se află în explorare. În ceea ce privește vârsta, Taveira consideră că adolescenții mai în vârstă și adulții tineri sunt mult mai angrenați în comportamente de explorare a sinelui și a mediului, aspect care trebuie avut în vedere de către responsabili recrutării resurselor umane.

În urma unor studii sistematice, Taveira (2003) identifică patru profile distincte, care reflectă relația dintre explorarea carierei, identitatea vocațională și indecizia legată de carieră, și anume:

1. *Explorare încrezătoare:* identitate dobândită / indecizie scăzută. Adolescenții care se regăsesc în această categorie au așteptări pozitive legate de lumea muncii cred, în valoare instrumentală a explorării, se implică sistematic și la un nivel înalt în explorare, au adunat o cantitate mare de informații cu privire la ocupații și au o stare de satisfacție în legătură cu aceasta. Nivelul lor de stres legat de viitoarea carieră este cel mai scăzut, atât în ceea ce privește activitățile exploratorii, cât și luarea deciziilor. Acest tip de profil indică o configurație favorabilă explorării carierei, datorită credințelor și reacțiilor pozitive față de procesul de explorare în general și a carierei în particular. Grupa de vârstă inclusă în acest profil: 16-22 ani, de ambele sexe.

2. *Explorare anxioasă:* moratoriu și forcludere-moratoriu / indecizie crescută. Adolescenții incluși în acest cluster au cele mai puternice credințe legate de procesul de explorare și sunt profund implicați în explorarea sistematică și intenționată a alternativelor privind cariera și mai ales în auto-explorare. Ei au o stare de satisfacție legată de informațiile pe care le-au adunat cu privire la carieră în urma procesului de explorare dar manifestă un nivel crescut de stres în legătură cu activitățile exploratorii și cu luarea deciziilor în domeniu. Această categorie include majoritatea adolescenților cu vârsta cuprinsă între 13 și 14 ani, de ambele sexe.

3. *Explorare orientată de gen:* moratoriu / nivel de indecizie foarte înalt. Adolescenții incluși în acest profil au cele mai negative credințe legate de



lumea muncii, în ciuda faptului că sunt conștienți de importanța stabilirii preferințelor ocupaționale și a procesului de explorare. Ei manifestă nivele scăzute de activare a explorării de sine și a mediului, raportează satisfacție scăzută în ceea ce privește obținerea de informații despre carieră și nivel crescut de stres legat de activitățile de explorare și de luare a deciziilor. În acest cluster s-au înscris majoritatea fetelor din grupul de studiu cu vârste cuprinse între 13-14 ani și 16-17 ani. În ceea ce privește identitatea vocațională, adolescentele incluse în acest grup se situau în moratoriu sau identitate difuză: absența angajamentelor privitoare la carieră sau dificultatea stabilirii ferme a unor asemenea angajamente. Indecizia vocațională atinge cel mai înalt nivel iar așteptările de la piața muncii au un nivel foarte scăzut. Acești adolescenți acordă o mare importanță procesului de explorare și de stabilire a țărilor pentru carieră, dar sunt puțin capabili să își activeze comportamentele exploratorii. Manifestă insatisfacție crescută legată de informația despre posibilele alternative ocupaționale, precum și nivele ridicate de anxietate și indecizie cu privire la activitățile de explorare și de luare a deciziilor. Taveira enunță ipoteza conform căreia calitatea procesului de explorare a carierei la acești adolescenți a suferit influențe negative din partea unor factori de natură social-cognitivă legați de gen.

4. **Explorare amânată:** difuziune și forcludere-difuziune / indecizie scăzută. Caracteristicile acestui profil sunt: credințe negative legate de explorarea carierei, proces de explorare dezactivat, în special cel de explorare a mediului, nivele scăzute de stres legat de explorare. În acest cluster s-au înscris marea majoritate a băieților cu vârsta cuprinsă între 13-14 ani. Acest profil include adolescenți cu scoruri mari la identitate difuză și forcludere sau cu scoruri mici la identitate dobândită și moratoriu. Ei obțin scoruri scăzute la indecizie și la toate dimensiunile corelate cu explorarea carierei. Modul de rezolvare a chestiunilor legate de identitatea vocațională este unul foarte pasiv iar motivația pentru explorare și planificare a carierei este scăzută. Majoritatea adolescenților incluși în acest cluster erau elevi de clasa a noua și mai mici, în general de sex masculin.

După cum se observă pe baza celor arătate mai sus, procesul explorării carierei poate fi deosebit de complex, însă în cadrul acestuia pot fi identificate trei faze principale, operaționalizate în cadrul modelului PIC (Prescreening, In-depth exploration, Choice), frecvent folosit în practică :

a). **Prescanarea** potențialelor alternative printr-o căutare sistematică care se bazează pe preferințele individuale; rezultatul prescanării este un set relativ restrâns de alternative considerate promițătoare. Prescanarea este un proces care se realizează de regulă în cinci pași : 1). selectarea aspectelor relevante din lista inițială a potențialelor alternative; 2). ordonarea aspectelor în funcție de importanță; 3) definirea gradului de acceptabilitate pentru cele mai importante aspecte ale alternativelor; 4) compararea scalei individuale de acceptabilitate pentru alternativele luate în considerare și caracteristicile acestora, precum și eliminarea alternativelor incompatibile; 5) dacă lista ocupațiilor rămase este prea lungă se revine la primul pas; dacă nu, se trece la analiza senzitivă, care presupune verificarea sensibilității alternativelor rămase la posibilele schimbări în preferințe, rezultatul fiind lista alternativelor promițătoare. Multe dintre deciziile eronate privind cariera provin dintr-o scanare incompletă sau inadecvată a câmpului de oferte profesionale.

b). **Explorarea** în adâncime a alternativelor promițătoare, inclusiv a posibilităților de a le actualiza; ca rezultat se obțin câteva alternative considerate cele mai potrivite. Explorarea în adâncime se poate desfășura conform următoarei scheme logice, în care se caută răspunsurile adecvate la o serie de întrebări: 1) Din seria de alternative promițătoare, care mi se potrivește mai bine, în ceea ce privește interesele, aspirațiile și aptitudinile mele? 2) Care este gradul de compatibilitate cu preferințele mele actuale și de perspectivă? 3) Dețin mijloacele concrete de a-mi obiectiva preferința? 4) Care sunt perspectivele profesionale și sociale în respectivul domeniu? Există elemente care ar putea afecta negativ sau contracara alegerea făcută? Pe baza unei analize de acest gen, se poate stabili un evantai și mai restrâns de opțiuni considerate favorabile, în contextul dat.

c). **Alegerea** celei mai potrivite alternative, bazată pe analiza realizată la punctul anterior. Scopul acestei etape este de a alege cea mai potrivită carieră luând în considerare aspirațiile, interesele, înclinațiile și capacitățile reale ale unei persoane, precum și și de a selecționa variante de rezervă. Este momentul implicării totale în acțiuni care să conducă la realizarea optimă a variantei alese, păstrând însă deschis interesul și pentru variantele de rezervă.

**Teoriile și tipologia carierelor.** Complementar problematicii referitoare la definirea carierei și a noțiunilor adiacente, precum și a identificării proceselor care conduc la formularea opțiunilor profesionale, este aceea a tipurilor generice de profesiuni și activități profesionale. Vom prezenta două dintre teoriile și tipologiile aferente acestora, pe care le considerăm a avea cea mai mare relevanță pentru practica organizațională.

A). **Tipologia carierelor** propusă de J. Holland, care are la bază ideea că fiecare domeniu principal de activitate solicită un profil specific al personalității; iar persoanele – la rândul lor – aleg acele domenii în care „se regăsesc”, prin existența unei compatibilități între exigențele profesionale și profilul personalității lor. În consecință, tipurile de cariere propuse de autor au la bază de fapt profilurile generice ale personalității celor implicați în construirea unei cariere de vocație, și anume :

1) **Tipul realist** : caracterizat prin înclinații și aptitudini pentru activitățile practice, de ordin tehnic, mecanic sau constructiv, în care interesele de ordin cognitiv sau teoretic sunt relativ slab reprezentate. Persoanele din această categorie u o dexteritate deosebită în activitățile practice cu diferite obiecte, mecanisme sau instalații, desfășurate într-un mediu ordonat, fără solicitări de ordin creativ sau interpretativ. De multe ori aceste persoane sunt mai puțin sociabile, retrase sau timide, relativ conformiste, însă cu interese materiale bine conturate. Preferă activitățile social-educative și practic-aplicative.

2) **Tipul convențional** : se remarcă printr-un spirit ordonat și conformist, cu un spirit critic accentuat în ceea ce privește rezultatele activității, preferând activitățile practice într-un mediu stabil și lipsit de riscuri, neprevăzut și care să solicite inițiative ; pun accentul pe ordine și



stabilitate, fiind sociabile și cu tendințe sumisive. Performanțele cele mai bune sunt obținute în activități algoritmizate și repetitive, care necesită calcule, sistematizări, ordonări, în afara unui mediu competițional deosebit. Preferă activități în domeniul economico-financiar și administrativ, evitând domeniile artistice sau slab structurate.

3) *Tipul social* : se caracterizează prin interese deosebite pentru domeniile care implică relații interpersonale intense, fiind persoane sociabile, empaticе, autonome, cu deosebite capacități de comunicare și influențare a celor din jur. Preferă mediile de lucru informale, slab structurate normativ și fără un control prea riguros. Preferă activități care solicită implicare emoțională, relaționare socială intensă, implicare interpersonală și altruism. Le sunt potrivite activitățile de consiliere, conducere, marketing, asistență socială sau terapeutică.

4) *Tipul artistic* : se evidențiază prin intuiție, imaginație, fantezie creatoare, sensibilitate emoțională și spirit nonconformist. Persoanele din această categorie au o mare capacitate de transfigurare a realității, prin relevarea aspectelor inedite și de subtilitate, sugerând interpretări care transcend banalul și cotidianul cenușiu. Preferă activitățile nesistematizate, nealgoritmizate, care solicită imaginație, intuiție și independență. Sunt persoane introiective, cu un fond emoțional foarte bogat, care preferă relațiile interpersonale directe, însă fără simț practic și organizatoric. Sunt indicate activitățile din domeniul lingvistic-literar, artistic, modă, design, publicitate și mass-media.

5) *Tipul întreprinzător* : îi este caracteristică înclinația către acțiune și inovare, în scopul obținerii unor avantaje sau rezultate concrete, chiar în condiții de competitivitate și riscuri previzibile. Sunt persoane independente, cu capacități de decizie promptă, intuiție practică și economică, precum și cu disponibilități de relaționare eficientă, direcționată preponderent în sensul obținerii unor avantaje personale; sunt persoane optimiste, cu încredere în forțele proprii, dar și în șansa celor ce acționează – în dauna unor atitudini dubitative și de evitare a riscului. Preferă pozițiile de conducere și acțiunile directe, manifestând puternice nevoi de autovalorizare și recunoaștere socială. Sunt indicate activitățile care solicită calități de inițiator, conducător, organizator și coordonator, care implică capacități de decizie și asumare a riscului.

6) *Tipul investigativ* : se remarcă prin spirit analitic și independent, originalitate în gândire, înclinații spre cunoașterea și interpretarea nuanțată a situațiilor și evenimentelor cu care se confruntă, însă fără spirit practic-aplicativ. Nu suportă activitățile stereotipe și interpretările simpliste ale realității, având tendința de a problematiza excesiv, pe fondul unor interese de relaționare socială relativ reduse. Sunt indicate activitățile de consultanță, cercetare și dezvoltare (v. și P. Craiovan, 84).

B) *Teoria ancorelor*, elaborată de E. Schein, are la bază teza conform căreia alegerea și dezvoltarea unei cariere profesionale sunt rezultatul unui proces de autoevaluare motivațională și sincronizare între condițiile socio-economice și psihosociale oferite de o anumită carieră, și vectorii motivaționali, aptitudinali și de personalitate ai celor ce optează pentru respectiva carieră. Ancora profesională fixează, stabilizează și dinamizează persoana într-un anumit domeniu de activitate, în care se simte valorizată și securizată social. Autorul menționat identifică opt tipuri de ancore ale carierei, după cum urmează:

1) *Ancora securitate-stabilitate* : este caracteristică persoanelor conformiste și tradiționaliste, care acordă o mare importanță securității și stabilității profesionale pe termen lung, în cadrul aceleiași organizații; în consecință, acestea adoptă și promovează strict valorile și normele organizației respective. Persoanele bazate pe această ancoră preferă un cadru normativ de retribuție, promovare și pensionare foarte riguros și previzibil, în care să prevaleze criteriul vechimii și loialității față de organizație. Având în vedere tendințele actuale manifestate în politica de personal a organizațiilor, în care se pune accentul pe schimbare, flexibilitate profesională și autogestionarea previzională a carierei, această ancoră ridică unele probleme de management a resurselor umane, în care criteriile de stabilitate și siguranță nu mai au un loc central.

2) *Ancora autonomie-independență* : constă în a acorda o valoare prioritară libertății de acțiune, în sensul exploatării oricărei oportunități în stil și ritm personal, fără constrângeri și direcționări din partea unor factori externi. Aici se preferă angajamente circumstanțiale, pe termen relativ scurt, în care beneficiile să fie direct proporționale cu performanțele obținute personal, recunoscute explicit de colegi și superiori, fără condiționări de ordin normativ sau colectiv. Domeniile cele mai adecvate acestui stil sunt cele artistice, academice, microeconomice, liber-profesionale, proiecte și servicii la cerere sau activități în mass-media.

3) *Ancora competență tehnico-funcțională* : în acest caz, vectorii motivaționali sunt legați de conținutul intrinsec al muncii și de satisfacția generată de îndeplinirea îndatoririlor și funcțiilor statutare. Specializarea diversificată și continuă, exigența profesională și autocontrolul calitativ, dobândirea de experiență, recunoașterea competenței și învățarea continuă sunt valorile dominante în cazul persoanelor ghidate de această ancoră. Se preferă acordarea stimulentei în funcție de performanțe și de statutul profesional individual. Domeniile de activitate indicate sunt cele din cercetare, antreprenariat, conducere de proiecte, consiliere etc.

4) *Ancora competență managerială generală*: vectorul motivațional dominant este legat de dorința de a conduce, coordona și controla, pe baza unei competențe manageriale recunoscute. Având o orientare profesională mai superficială în domeniile strict tehnice, persoanele din această categorie au interesul orientat spre coordonarea activității grupurilor și organizațiilor pe criterii obiective de eficiență și recunoaștere socială. Sunt persoane energice, cu o mare capacitate de analiză a situațiilor complexe și de luare a unor decizii cu asumarea de responsabilități. Sunt indicate activitățile de conducere și de inițiere a unor proiecte, identificându-se deseori cu organizația și succesele acesteia.



5) *Ancora creativității tehnice și antreprenoriale* : constă într-o puternică motivație pentru inițiativă și creativitate, obiectivate în realizări tehnice, sisteme organizaționale sau proiecte personale de orice fel. Aici vom întâlni persoanele cu inițiativă, care și-au demarat propriile lor afaceri, sau s-au implicat în diferite activități care presupun inițiativă și creativitate, chiar dacă aceste activități se desfășoară în cadrul unor organizații deja constituite; caz în care solicită libertatea de acțiune și recunoașterea contribuțiilor personale. Sunt persoane recomandate în activitățile de cercetare și proiectare tehnică sau organizațională.

6) *Ancora „stil de viață”* : este expresia integrării carierei în concepția generală despre viață a persoanei, realizându-se astfel o armonizare a vieții private cu viața profesională. Acest mod de a percepe cariera presupune o integrare a valorilor sociale, familiale, personale și profesionale într-un sistem axiologic coerent, care să orienteze în mod flexibil întreaga concepție de viață și de muncă a persoanei. Raportarea la organizație se face în termeni noi, în care membrii sunt mai independenți, având la dispoziție mai multe opțiuni, iar organizația mai atentă să-și păstreze angajații cei mai valoroși.

7) *Ancora umanist-altruistă* : are ca element definitoriu dorința persoanei ca prin activitatea sa să servească o anumită cauză implicând adeziuni axiologice înalte. Cariera nu este ghidată în primul rând o anumită competență specializată, ci de șansa ca prin activitatea sa persoana să realizeze obiective umaniste, implicând altruism, protecția celor defavorizați, protecția naturii, promovarea principiilor democratice și de integrare culturală etc.

8) *Ancora „provocare pură”* : constă în dorința persoanei de a se confrunta cu limitele sale, pe baza credinței că prin voință și talent poate realiza orice își propune. În consecință, va căuta permanente provocări și competiții, viața de rutină fiindu-i de neacceptat. Se caută activități deosebite prin noutatea, dificultatea și solicitările pe care le implică, acestea fiind văzute ca modalități de autorealizare și valorizare socială. Cariera este văzută ca o aventură.

C). *Tipologia orientărilor în carieră*, propusă de W. Driver, având la bază dinamica și modul de realizării carierei în timp. Sunt identificate patru tipuri de orientare în carieră, având drept criteriu dinamica acesteia. Acestea sunt:

1). *Orientarea tranzitorie* : în care au loc schimbări frecvente ale activităților profesionale, urmărindu-se beneficii materiale cât mai mari, provocări profesionale noi, dorința de varietate sau condiții de muncă satisfăcătoare. Persoanele din această categorie sunt fie cele care au dificultăți de adaptare socială și profesională, fie cele care simt nevoia de schimbare ca o modalitate de a se împlini și de a găsi noi oportunități sociale și profesionale. Ancora specifică acestei orientări este cea a autonomiei-independenței.

2). *Orientarea homeostatică* : care presupune o angajare profesională pe termen lung, evitarea schimbărilor și incertitudinilor aduse de schimbarea locului de muncă. Se caută o stabilitate a locului de muncă, criterii clare de promovare, relații interpersonale pozitive și stabile, precum și un climat organizațional compatibil cu valorile morale, religioase și familiale ale persoanei. Persoanele din această categorie au o puternică nevoie de stabilitate socială, prin evitarea oricărei incertitudini existențiale. Ancora specifică este cea a stabilității și cea tehnico-funcțională.

3) *Orientarea spiralată* : constă dintr-un proces ciclic, în care la perioade relativ regulate (5-10 ani) intervin schimbări majore în orientarea carierei. Fiecare ciclu presupune o evoluție profesională relativ constantă, atingându-se un anumit prag de competență și împlinire „locală”, după care intervine o nouă opțiune profesională și chiar rezidențială, în care procesul se repetă. Ancora specifică este cea a independenței, spiritului întreprinzător și creativ.

4) *Orientarea liniară* : în care stabilitatea organizațională și progresul profesional constant reprezintă trăsătura dominantă și dezirabilă. Puterea de muncă, dorința de avansare, identificarea cu organizația și construirea unui sistem relațional stabil sunt valorile dominante în acest caz. Persoanele din această categorie sunt caracterizate prin consecvență, încredere în forțele proprii, loialitate, care evită incertitudinile schimbării. Ancora specifică acestei orientări este cea managerială și cea a competenței tehnico-funcționale.

După cum se observă, fiecare dintre modelele de mai sus evidențiază anumite dimensiuni ale complexului proces de alegere și implicare în construirea unei cariere. Însă, de cele mai multe ori, vom întâlni situații în care trebuie să combinăm mai mulți factori determinanți ai carierei, din cadrul aceluiași model, sau din modele diferite. Astfel, în ceea ce privește conținutul activității profesionale (modelul Holland), pot exista înclinații pentru mai multe dintre tipurile descrise mai sus, alegerea carierei presupunând fie o ierarhizare a factorilor motivaționali, în funcție de forța acestora și compatibilitatea lor cu aptitudinile reale ale decidenților, fie alegerea unei cariere în care se îmbină aceste predispoziții, ori fie o alegere în care să intervină și alți factori determinanți, specifici celorlalte modele menționate. De aici necesitatea unei preocupări pentru *planificarea și gestionarea atentă a carierei*, ca o condiție a împlinirii personale, dar și a îndeplinirii unor exigențe de ordin social.

*Planificarea și gestionarea previzională a carierei*. După cum a arătat experiența managerială a ultimului secol, obținerea unor performanțe organizaționale superioare nu este posibilă fără o bună acordare și coordonare între interesele generale ale societății, obiectivele pragmatice ale organizațiilor și interesele personale și psihosociale ale angajaților. În acest cadru, o politică coerentă de gestionare a resurselor umane și de planificare științifică a carierelor se impune cu necesitate, cu efecte benefice în toate planurile.

Planificarea și gestionarea carierelor trebuie să se desfășoare pe trei planuri complementare: 1) planul deciziilor strategice privind dezvoltarea socio-economică a unor regiuni intra- și interstatale; 2) planul estimărilor și deciziilor organizaționale, vizând situația prezentă și evoluțiile viitoare; 3) planul opțiunilor individuale, pe baza înclinațiilor, motivațiilor, aptitudinilor și circumstanțelor specifice fiecărei persoane angrenate în activități profesionale.

a) *Planificarea individuală a carierei* este rezultatul unui proces care solicită o puternică implicare personală, prin parcurgerea următoarelor faze:

- Autoobservarea și autoevaluarea, pentru a se descoperii acele înclinații, aptitudini și capacități care ar favoriza valorizarea personală și obținerea unor performanțe superioare într-un anumit domeniu de activitate. Aici este nevoie de obiectivitate și realism în evaluarea performanțelor, dar și de un sprijin calificat din partea cabinetelor psihologice și a eventualilor mentori.



- Analiza contextului social-economic general și a celui local, precum și a situației personale în care se găsește fiecare decident. Se obține astfel o imagine sintetică asupra șanselor reale ale decidentului de a se implica pe o anumită direcție de valorificare a înclinațiilor și aptitudinilor sale.
- Crearea și exploatarea oportunităților intra- și inter-organizaționale, printr-o activitate sistematică de recoltare a informațiilor privind proiectele de dezvoltare locală și regională; înființarea unor noi organizații, dezvoltarea și transformarea altora; necesarul de cadre și specialități în anumite momente, în cadrul aceleiași organizații sau pe plan local; posibilitățile de transfer între diferite departamente, secții sau ateliere.
- Luarea deciziilor și stabilirea obiectivelor concrete, având în vedere criterii de ordin material, rezidențial, familial, sau legate de șansele de perfecționare profesională și promovare. Aceste obiective pot fi eșalonate pe termen imediat, mediu sau lung, avându-se în vedere continuitatea, coerența și compatibilitatea acestora.
- Planificarea demersurilor aferente deciziilor luate, luându-se în considerare necesarul de resurse psihofizice, materiale și de timp, astfel încât termenele fixate să fie respectate.
- Realizarea obiectivelor, prin depunerea unor eforturi sistematice și bine coordonate, pe baza unui feed-back constant referitor la efectele acțiunilor întreprinse; este necesar un efort susținut pe linia informării, instruirii și perfecționării profesionale, dar și pe direcția unei autoevaluări în act, care poate conduce chiar la schimbarea sau modificarea unor obiective sau etape.

*b) Planificarea organizațională a carierei* constă dintre activitate continuă de evaluare a resurselor umane existente, a necesarului în raport cu obiectivele și evoluțiile viitoare ale organizației, a disponibilităților de personal pe plan intern și local, precum și a modului cum pot fi armonizate exigențele organizaționale cu aspirațiile și nevoile personale ale angajaților.

Planificarea organizațională a carierelor presupune laurea în considerare a următoarelor aspecte de ordin general:

- Perfecționarea continuă a personalului în vederea creșterii performanțelor, prin intermediul unor cursuri de specializare, instruire asistată ș.a..
- Identificarea modalităților de creștere a randamentului prin intermediul unor acțiuni de reorganizare și optimizare a structurilor existente.
- Efectuarea de analize și prognoze privind evoluția spațiului tehnologic, economic și social, cu impact asupra evoluțiilor viitoare ale organizației.
- Estimarea nevoilor de personal, din punct de vedere cantitativ și calitativ, în raport cu obiectivele prognozate ale organizației.
- Evaluarea potențialului uman existent, în raport cu respectivele prognoze de dezvoltare organizațională, dar și în raport cu dinamica naturală a personalului.
- Pregătirea strategiilor de recrutare și formare a personalului existent și a celui preconizat, pe diferite scenarii de lucru.
- Asigurarea unui climat organizațional favorabil schimbărilor și evoluțiilor preconizate, astfel încât să apară un sprijin colectiv în acest sens (v. 64; 329).

## 9.6. Fenomene psihosociale specifice organizațiilor.

Interacțiunea dinamică dintre multitudinea de structuri, procese și factorii psihosociale care acționează în cadrul organizațiilor va determina apariția unor serii de fenomene psihosociale, direct constatabile prin efectul lor asupra conduitelor personale, comportamentului organizațional și performanțelor individuale, de grup și organizaționale. Cele mai importante dintre aceste fenomene sunt următoarele: stresul organizațional și epuizarea fizică, conflictele intra- și inter-organizaționale, satisfacția profesională și socială, migrația personalului, climatul psihosocial, moralul, comportamentele contraproductive, exacerbaria emoțională și cultura organizațională.

### 9.6.1. Stresul organizațional și oboseala psiho-fizică.

Conform unei accepții clasice, stresul reprezintă starea în care se găsește un organism amenințat de dezechilibru, ca urmare a acțiunii unor factori sau condiții care afectează mecanismele sale de autoreglare homeostatică. Este rezultatul unei suprasolicitări căruia organismul nu-i mai poate face față, rezultând o stare specifică de epuizare a resurselor adaptative (H. Selye, 1976).

Instalarea stresului presupune parcurgerea următoarelor faze: 1) reacția de alarmă, în care organismul detectează agentul stresor și se pregătește să-i facă față; 2) reacția de rezistență, în care sunt mobilizate resursele psihofizice și de adaptare de care organismul dispune; 3) reacția de epuizare, în care resursele de adaptare și apărare ale organismului sunt depășite, datorită intensității și persistenței agentului stresor. Ca urmare a acestei procesualități, stresul se poate întâlni sub două forme: a) *eu-stresul*, care are un rol pozitiv, prin asigurarea condițiilor optime de răspuns la acțiunile mediului, când intensitatea factorilor incitatori nu depășește o limită critică; b) *distresul*, asociat reacției de epuizare, când factorii agresori au o intensitate la care organismul nu mai poate face față.

Agenții stresori pot fi de natură: a) fizică (poluare sonoră, frig, aglomerație, iluminare necorespunzătoare ș.a.); b) chimică (noxe, otrăvuri); c) biologică (produse alimentare infestate sau rezultate prin mutații genetice insuficient controlate); d) psihologică (emoții puternice, conflicte și confruntări, relații interpersonale tensionate, eforturi psihice excesive, evenimente personale traumatizante etc.); e) organizațională (cadru normativ inadecvat, solicitări excesive, climat negativ, disfuncționalități organizatorice ș.a.); f) socio-culturali (factori economici defavorizanți, sistem politic autoritar-autocrat, conflicte sociale, incertitudini privind viitorul, violență, poluare culturală etc.).

În cadrul organizațiilor, distresul poate fi provocat de o multitudine de factori, care pot fi grupați în următoarele categorii (v. și 14, pg.548):

- *Condițiile fizice și tehnice de desfășurare a activității:* efortul excesiv și ritmul muncii; condiții fizice și ambientale nefavorabile; muncă stereotipă și monotonă; tehnică depășită, inadecvată sarcinilor impuse; munca de noapte; program de lucru nenormat; organizare defectuoasă a muncii.
- *Disfuncționalități organizatorice de ordin general:* organigrame disfuncționale; ambiguitatea funcțiilor fiecărui post; suprapuneri de atribuții și responsabilități; rețele de comunicare inadecvate ș.a..



- *Natura relațiilor la locul de muncă*: relații interpersonale tensionate; conflicte intra- și inter-grupale; incongruența structurilor de grup (în special în raport cu structura socioafectivă); conflictele de rol; stil de conducere autoritar, arbitrar sau inadecvat al liderului; discriminări între angajați pe diferite criterii (sex, vârstă, nivel de instrucție ș.a.).
- *Dinamica și perspectivele carierei*: ambiguitatea criteriilor de promovare; lipsa oportunităților și a proiectelor de perfecționare; insecuritatea locurilor de muncă; efecte nocive ale locului de muncă asupra sănătății.
- *Natura climatului psihosocial*: climat organizațional tensionat determinat de oricare dintre factorii săi generativi; moralul scăzut al angajaților; leadership autoritar, care exclude consultarea și informarea membrilor; decizii arbitrare și nefundamentate.
- *Relația muncă-familie-rezidență*: lipsa aprecierii și suportului familial pentru activitatea desfășurată; timpul redus acordat familiei, rezidență inadecvată impusă de activitate; retribuție insuficientă pentru nevoile familiei; transferul stărilor tensionate aferente activității asupra familiei.

Oricare ar fi cauzele distresului, acesta are influențe semnificative în următoarele planuri: performanța profesională și socială a organizației; climatul psihosocial; calitatea relațiilor interpersonale, intra- și extra-organizaționale; starea de bine și de sănătate fizică și psihică a angajaților. Dintre aceste influențe, cea mai bine studiată și documentată este influența distresului asupra stării de sănătate, în principal asupra incidenței bolilor cardio-vasculare, asupra funcțiilor sexuale, precum și asupra apariției nevrozelor și depresiilor. *La limită, asociindu-se cu stări de epuizarea fizică și psihică, stresul poate provoca chiar decesul unor persoane mai vulnerabile, cum au fost câteva cazuri semnalate recent și la noi în țară (2009-2010).*

Având în vedere efectele drastice ale stresului, se impun strategii de prevenire, combatere și gestionare a stresului profesional și organizațional; acțiuni și strategii care trebuie să se desfășoare atât la nivel social și organizațional, cât și la nivel individual. Aceste strategii de prevenire și gestionare a distresului sunt subsumate conceptului modern de *coping*.

*Copingul* este un concept care poate fi interpretat atât ca mecanism de apărare al personalității, cât și ca strategie de prevenire și gestionare a acțiunii unor factori cu efect nociv asupra persoanei, în primul rând a stresului. Deci, copingul poate fi văzut atât ca o „dispoziție” a personalității, fiind condiționat de o serie de factori psihoindividuali, cât și ca un comportament de evitare, factorii contextual-situaționali fiind cei care îl influențează în cea mai mare măsură. Dintr-o altă perspectivă conceptuală, de poate discerne *copingul „asimilativ”* și *copingul „acomodant”*, evocând într-un fel teoria lui Piaget. Cel asimilativ implică adaptarea mediului la sine, în timp ce al doilea susține adaptarea persoanei la mediu. Aceste două modalități pot apărea în ordine, una după alta: de pildă, o persoană ar putea să încerce să schimbe cererile mediului, apoi să se schimbe sau să inducă punctul său de vedere asupra situației (Brandtstater, 1992). Însă, în esență sa, copingul este văzut ca strategie specifică de contracarare a influenței unor factori disfuncționali asupra persoanei.

În acest context se pune problema eficacității copir adaptativă a personalității aflată într-o situație specială. Pent adoptăm o serie de criterii, fără ca acestea să fie totdeauna p cazul unor situații limită sau ireversibile (boli grave, ex stresori etc.). Dintre aceste criterii, cele mai uzitate sunt ur

- rezolvarea cel puțin parțială a stării conflictuale sau a sit
- reducerea tensiunii psihologice, și menținerea a suportabile, în raport cu situația dată;
- reducerea intensității unor factori fiziologici și biochimici (ritm cardiac, respirație, tensiune arterială etc.);
- o manifestare socială normală, adică adoptarea unui comportament concordant cu normele sociale;
- starea de bine a individului direct confruntat cu situația, dar și a celor vizați sau conectați la aceasta;
- reluarea activităților zilnice care aveau loc înaintea evenimentului stresant;
- eficacitatea percepută: persoana trebuie să aibă cel puțin impresia că modul său de a face față îi este util lui și celor din jur.
- menținerea unei stime de sine pozitive;

Eficiența copingul depinde de procesele și mecanismele psihologice pe care le implică. Aceste mecanisme sunt dintre cele mai diverse, după cum rezultă din sinteza de mai jos, realizată de M. Miclea (1995).

Autori:	Mecanisme psihologice implicate în realizarea copingului
Pearlin & Schooler (1978)	Prevenția comportamentală. Negocierea. Acțiunea optimistă. Căutarea unui ajutor. Prevenția cognitivă. Evitarea selectivă. Compararea. Schimbarea valorilor inițiale. Gestiunea reacției emoționale. Controlul sau descărcarea stărilor emoționale. Afișarea neputinței sau încrederii
Lazarus și Folkman (1986)	Gestiunea problemei. Confruntare. Căutarea suportului social. Căutarea unei soluții raționale. Fuga/evitarea comportamentală. Gestiunea emoțiilor. Represia. Reajustarea evaluărilor inițiale. Reevaluarea resurselor proprii. Autoblamarea.
Folkman & Lazarus (1988;1991)	Confruntare. Distanțare. Căutarea suportului social. Asumarea de responsabilități. Rezolvare planificată a problemei. Reevaluarea favorabilă a problemei. Fuga/Evitarea. Autocontrol.
Billings & Moos (1981)	Căutarea unui ajutor. Împărtășirea experienței cu cei apropiați. Represia. Controlul cognitiv. Căutarea analitică a unei soluții. Evitarea cognitivă.
Roberts & col. (1987)	Rezolvarea rațională a problemei. Analiză logică. Descărcare emoțională. Gestiunea emoțiilor
McCrae (1982)	Retragerea Căutarea unui ajutor. Acțiunea rațională. Evitarea. Evaziunea în droguri sau alcool. Ostilitate. Perseverențe. Distracția. Autoadaptarea. Umorul. Pasivitatea. Indecizia. Retragerea. Gândirea pozitivă. Gândirea magică. Fatalismul. Evaziunea în imaginar. Credința religioasă Substituția. Uitarea intenționată. Compararea cu ceilalți. Descărcarea sau suprimarea emoțiilor. Abandonare în rutină.

Un coping eficient solicită de cele mai multe ori implicarea simultană sau succesivă a mai multor mecanisme dintre cele menționate mai sus. Profilul personalității și specificul situației sunt cele care condiționează modul de configurare și dinamica acestor mecanisme.



După cum se observă pe baza prelucrării datelor de mai sus, strategiile generale de coping vizează două aspecte complementare: modificarea problemei care se afla la originea stresului și reglarea răspunsurilor emoționale asociate acestei probleme, deci modificarea sinelui (Lazarus și Folkman, 1984). La acestea se mai pot adăuga strategiile cognitiv-comportamentale și cele care vizează obținerea sprijinului social (v. 143).

*Copingul centrat pe problemă* vizează reducerea exigențelor situației și/sau creșterea propriilor sale resurse pentru a face mai bine față la respectivele exigențe. Viața cotidiană oferă numeroase exemple cu acest tip de coping, cum ar fi: negocierea unor conflicte sau a unor plăți scadente; părăsirea unui loc de muncă atunci când s-a găsit unul mai bine retribuit; consultarea unui medic în caz de boală; perfecționarea profesională pentru a accede la o poziție superioară; îmbunătățirea cunoștințelor în anumite domenii de interes; construirea un plan de acțiune pentru rezolvarea unei probleme sau, căutarea unor informații utile demersului rezolutiv etc.

Copingul centrat pe problemă, denumit adesea și *coping activ* sau *vigilent*, cuprinde două aspecte principale, cu relații de complementaritate :

- ✓ Rezolvarea problemei (căutarea de informații aferente situației problematice, elaborarea unor planuri de acțiune ș.a.) ;
- ✓ Înfruntarea / confruntarea cu situația (eforturi și acțiuni directe pentru a modifica termenii problemei sau situației problematice).

*Copingul centrat pe emoție*, apreciat adesea ca „evitant”, cuprinde diverse tentative ale individului pentru a-și regla tensiunile emoționale induse de situație. Gestiunea emoțiilor se poate face în diverse moduri : emoțional, fiziologic, cognitiv, comportamental și mixt. S-au identificat o multitudine de răspunsuri aparținând acestei categorii. Astfel, Lazarus și Folkman (1984) au obținut șase categorii de reacții subiacente copingului centrat pe emoție:

- ✓ Minimalizarea amenințării, cu luarea de distanță : « Am făcut ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic »; « Mi-am spus că nu este atât de grav », etc.
- ✓ Reevaluarea pozitivă : « Am ieșit mai puternic din această situație » ș.a.
- ✓ Autoacuzarea : « Am înțeles că eu eram cel/cea care a creat problema ».
- ✓ Evitarea-fugă : « Am încercat să mă simt mai bine apelând la droguri, alcool sau fumat »; « Am încercat să uit totul ».
- ✓ Căutarea susținerii emoționale : « Am primit și acceptat simpatia și înțelegerea unei anumite persoane sau grup ».

*Copingul bazat pe obținerea susținerii sociale* corespunde eforturilor subiectului pentru a obține simpatia și ajutorul unor persoane sau grupuri. Acest sprijin solicitat nu trebuie să fie confundat cu rețeaua socială căruia îi aparține persoana și nici cu susținerea socială nespecifică, ambele fiind caracteristici generale, reale sau percepute ale anturajului social. Aici este vorba de tentative efective ale unei persoane pentru a obține atitudini și informații specifice, pentru o anumită situație, vizând să primească un ajutor material sau măcar psihic din partea celor din anturajul său. Independent de nivelul de stres prezent în viața unei persoane, suportul social constituie un factor protector, în sensul în care ar procura un suport emoțional susceptibil de a întări încrederea în sine și stima de sine, precum și la a ridica nivelul de sănătate mentală și fizică.

*Copingul bazat pe terapiile cognitiv-comportamentale* presupune schimbarea referențialelor cognitive, emoționale, atitudinale și comportamentale ale persoanei, confruntată cu acțiunea unor factori disfuncționali și stresori care i-au afectat conduita psihosocială. Se folosesc o serie de tehnici de desensibilizare, relaxare, reinterpretare și reprocesarea informațiilor și sentimentelor, procese în cadrul cărora atât terapeutul cât și clientul au un rol activ. Se pornește de la ideea că orice distorsiune cognitivă și emoțională este de natură să creeze vulnerabilități ale persoane în confruntarea cu anumite situații anxiogene sau frustrante, favorizând interpretările exacerbate care îi vor afecta conduita. Copingul dezvoltat pe această bază presupune de fapt o reconstruire a sistemului de reprezentări și interpretări ale subiectului, astfel încât situația disfuncțională să fie percepută dintr-o altă perspectivă, reducându-i sau anulându-i astfel efectele nocive (v. 100; 135; 143).

*Oboseala psiho-fizică și sindromul de epuizare* sunt fenomene care afectează drastic performanța organizațională, climatul de muncă și starea de bine a angajaților. Sindromul de epuizare, cunoscut în literatura de specialitate și sub denumirea de *burnout*, constă constă în epuizarea drastică a potențialului intelectual, emoțional și de efort fizic, pe fondul unui sentiment de depersonalizare și scăderea. Acest fenomen reprezintă faza finală a dezadaptării, datorită unui accentuat și îndelungat dezechilibru între resursele psihofizice ale persoanei și solicitările activității pe care o desfășoară. Spre deosebire de stres, care numai în anumite cazuri generează sentimente și comportamente negative, în cazul burnout-ului asemenea efecte sunt totdeauna prezente. Din acest punct de vedere, burnout-ul reprezintă o exacerbare a stării de stres.

În ceea ce privește demersurile și strategiile organizaționale care vizează prevenirea, combaterea și managementul stresului ocupațional, acestea pot fi orientate pe următoarele direcții principale :

- ✓ Asigurarea unei organigrame riguroase, cu o distribuție clară a funcțiilor, atribuțiilor, responsabilităților, drepturilor și competențelor.
- ✓ Elaborarea unui sistem de norme și reglementări interne nonambigue, cu un suport logic și funcțional consistent.
- ✓ Asigurarea unui mediu de lucru corespunzător, pe baza prescripțiilor ergonomice și de igiena muncii specifice activității desfășurate.
- ✓ Adoptarea unui leadership flexibil și democratic, prin informarea continuă și antrenarea angajaților în analiza unor situații și luarea unor decizii.
- ✓ Elaborarea unei politici de personal transparente, care să permită angajaților o reală gestionare previzională a carierei.
- ✓ Evitarea supraîncărcării sau subîncărcării profesionale a angajaților, sau impunerea unui timp de lucru arbitrar prelungit.
- ✓ Asigurarea unei asistențe medicale preventive, mai ales în ceea ce privește existența unor factori care să favorizeze apariția unor boli profesionale.
- ✓ Organizarea unor programe recreative și a unor acțiuni colective de relaxare, care să permită o mai bună cunoaștere interpersonală a angajaților.
- ✓ Cunoașterea situațiilor particulare ale angajaților (condiții rezidențiale, dificultăți familiale, situația materială generală etc.).



### 9.6.2. Conflictele organizaționale și mobbingul.

Datorită numărului mare de membri, a complexității sarcinilor și structurilor lor, organizațiile pot avea un potențial conflictual relativ ridicat, ceea ce impune o atenție deosebită la nivelul leadership-ului, datorită efectelor în general negative pe care le generează la nivelul întregului sistem. Într-un sens foarte general, *conflictul organizațional desemnează opoziția și confruntarea deschisă între membri, grupuri și organizații, determinate de antagonisme, reale sau numai percepute ca atare, între interese și acțiuni individuale și de grup, considerate la un moment dat ca ireconciliabile.*

Din perspectiva unei concepții funcționaliste, conflictele reprezintă o disfuncționalitate a sistemelor de orientare și reglare, prin intermediul cărora se asigură consensul asupra valorilor și normelor care ghidează atitudinile, comportamentele și normele organizaționale și sociale.

Din perspectivă psihosociologică, conflictele sunt rezultatul incongruențelor și incompatibilităților reale, imaginate sau anticipate între sistemele de reprezentări și comportamente ale unor entități: persoane, grupuri, instituții.

**Forme ale conflictelor organizaționale.** Complexitatea sistemelor organizaționale și a proceselor psihosociale implicate în producerea și manifestarea lor, conflictele se pot prezenta într-un număr relativ mare de forme, nu totdeauna disjuncte, și anume:

**A)** După *efectele pe care le generează* pe termen imediat, mediu și lung, conflictele pot fi *distructive* sau *constructive*.

*Conflictele constructive* pot fi generate datorită confruntării dintre tendințele novatoare vizând progresul sau valorizarea superioară a potențialului individual și organizațional, versus tendințele conservatoare și disfuncționale. Tot aici putem include acele opoziții în care ambele părți vizează aceleași obiective benefice pentru organizație, dar prin modalități diferite de realizare. Acestea pot fi ținute sub control, conducând în ultimă instanță la un progres organizațional, la creșterea performanței, îmbunătățirea climatului psihosocial și creșterea calității relațiilor interpersonale. Având o intensitate relativ mică și putând fi ținute sub control, acestea pot avea ca obiect unele disfuncționalități care apar în mod firesc în cadrul oricărei organizații, vizând următoarele aspecte:

- Modul de folosire și de distribuire eficientă și echitabilă a resurselor materiale, financiare și umane.
- Disfuncționalități organizatorice reale sau proiecte privind schimbări benefice în plan tehnic, tehnologic, dar care provoacă controverse.
- Asigurarea unei motivații superioare a angajaților și eliminarea tensiunilor care pot apare la acest nivel, datorită unor discriminări sau inechități.
- Promovarea unor inițiative creatoare și benefice pentru organizație, care să conducă la progres și la creșterea performanțelor.

*Conflictele distructive* sunt generate de erori grave și opțiuni organizatorice profund disfuncționale, în care persoanele și grupurile implicate persistă, din motive care nu țin interesele reale ale organizației, și care datorită intensității, incontrollabilității, duratei și efectelor lor aduc grave prejudicii atât angajaților, cât și organizației ca întreg, afectând performanțele și climatul psihosocial.

**B)** Din punct de vedere al *nivelului la care se desfășoară*, conflictele pot fi: interpersonale, între unii membri și grupuri, între grupuri, între grupuri și organizație, la nivelul întregii organizații și între organizații.

*Conflictele interpersonale* pot avea următoarele cauze: ambiguități ale rolurilor, atribuțiilor și prerogativelor pe care le au; competiția pentru statut sau resurse; incompatibilități personale; sisteme de valori și norme diferite, cu impact asupra activității desfășurate în comun; motive extraorganizaționale care au ecou și în activitatea profesională; interpretarea eronată a unor atitudini interpersonale; acțiuni considerate ostile de către una dintre părți etc. Deși aceste conflicte sunt de natură să afecteze calitatea relațiilor interpersonale și performanța celor implicați, ele pot fi relativ ușor rezolvate prin medierea unor colegi sau a liderului; situația se complică când grupul se scindează, optând pentru una din părți, atunci când cauzele conflictului interpersonal au o anumită incidență și asupra vieții de grup.

*Conflictele membru-grup* pot avea un impact organizațional și psihosocial mai mare, deoarece, de cele mai multe ori, este vorba de un refuz al unui membru de a accepta valorile, normele și modelele de conduită impuse de grup. Această formă de contestare a autorității grupului determină o creștere a coezivității acestuia, amplificarea presiunii grupului asupra dizidentului, ceea ce are ca rezultat fie izolarea, fie excluderea persoanei respective. Însă, în unele cazuri, acest tip de conflict poate oferi prilejul unor reconsiderări a normelor și comportamentelor de grup considerate drept „naturale”.

*Conflictele intergrupuri* sunt relativ frecvente în cadrul organizațiilor, cu un impact psihosocial și profesional mult mai mare, ceea ce impune o atenție deosebită din partea managerilor, atât în ceea ce privește identificarea cauzelor, cât și modul rapid de rezolvare. Cele mai frecvente cauze care generează acest tip de conflict sunt următoarele: comunicare defectuoasă; competiția pentru resurse; organizarea și coordonarea defectuoasă a activității unor grupuri conexe; inechități reale sau imaginate în ceea ce privește sistemul de salarizare, recompense; atitudini discriminative ale unor lideri față de grupurile respective; apartenența grupurilor la sectoare care sunt considerate ca relativ opozante.

*Conflictele patronat (conducere)-organizație (grupuri)* sunt generate aproape totdeauna de conflicte de interese dintre patronat și angajați, dar și dintre grupul superior de conducere și restul organizației. De asemenea, un management defectuos, care induce sentimentul arbitrariului, inechității, controlului excesiv, abuzului de putere și insecurității, creează numeroase situații potențial conflictuale, conflicte latente sau manifeste, cu efecte drastice asupra performanțelor profesionale și sociale ale organizației.

*Conflictele interorganizaționale*, deși mult mai rare, pot avea un impact social mult mai mare, putând afecta aspecte importante ale vieții unei comunități. Acest tip de conflict poate fi generat de competiția pentru resurse sau piețe de desfacere, dar și pentru controlul exercitat asupra unor sectoare ale vieții sociale (de ordin economic, politic, administrativ, informativ, militar etc.). Lupta pentru puterea de orice ordin generează aproape totdeauna un potențial conflictual, care chiar dacă nu se obiectivează în conflict deschis, creează un climat social tensionat și de insecuritate.



C) După *natura cauzelor generative*, conflictele pot fi grupate în cinci categorii principale, și anume:

*Conflictele organizatorice* : sunt generate de disfuncționalități rezultate în urma unor concepții inadecvate privind organizarea, planificarea, coordonarea și controlul activității. Hiatusurile, suprapunerile, distribuirea incompletă sau inadecvată a informațiilor, erori în stabilirea atribuțiilor și responsabilităților – toate acestea sunt cauze potențial conflictuale – în anumite condiții favorizante, conduc la producerea conflictelor efective. Se pot rezolva pe baza unei analize științifice a diferitelor categorii de activități, a organigramei și a factorilor care afectează performanța profesională.

*Conflictele ideologice* : sunt produse de viziuni și interpretări profund diferite ale unor principii de ordin social, politic, economic sau organizațional – principii care fundamentează seturile de atitudini și comportamente generice ale angajaților și ale diferitelor categorii de grupuri ținând de patronat, leadership, sau grupuri de presiune. De cele mai multe ori sunt conflicte latente, dar de profunzime, care afectează climatul social general, dar și pe cel organizațional.

*Conflicte de substanță* : sunt determinate de factori care afectează nemijlocit și în mod concret interesele și obiectivele angajaților sau grupurilor de apartenență. Nivelul de salarizare, sistemul de promovare, condițiile de muncă, modul de exercitare a conducerii și controlului – toate acestea sunt aspecte conexe activității organizaționale, și ale căror disfuncționalități sau incongruențe generează acest tip de conflicte, rezolvabile prin identificarea și intervenția promptă a conducerii.

*Conflictele de ordin afectiv* : sunt rezultatul raporturilor socioafective de respingere sau incompatibilitate dintre membri, precum și de stările emoționale negative care pot apare în anumite împrejurări, de multe ori drept corolar al altor cauze decât cele strict afective. Se pot manifesta prin agresivitate, intoleranță, suspiciune, respingere interpersonală, izolare emoțională, gelozie, denigrare, lansare de zvonuri devalorizatoare ș.a. Afectând drastic climatul psihosocial, dar și performanța profesională, rezolvarea acestor conflicte solicită o analiză și o intervenție discretă, dar competentă a liderului, eventual consiliat de un specialist psiholog.

*Conflictele manipulative* : sunt de fapt pseudo-conflicte, generate artificial de anumite persoane sau grupuri interesate, în scopul atingerii unor scopuri particulare și de cele mai multe ori obscure. Se folosesc în scop de diversivitate, pentru a distra atenția de la probleme cu adevărat importante pentru grup; în lupta pentru putere, conflictul devenind o armă de discreditare sau anihilare a adversarului; ca modalitate imorală de autovalorizare, când manipulatorul apare drept salvator; ca „vârf de lance”, în vederea declanșării unor acțiuni viitoare mult mai importante, conflictul declanșat artificial constituind preambulul sau platforma acțiunii principale; ca atu sau aliat într-o confruntare etc.

D) După *durată*, conflictele pot fi: a) circumstanțial-anodine, cu o durată foarte scurtă, și fără consecințe notabile; b) de scurtă și medie durată, a căror *rezolvare adecvată* nu determină efecte secundare importante; c) de lungă durată, având un caracter cronic, care necesită intervenții majore de ordin politic, organizatoric și psihosocial, efectele secundare fiind foarte variate.

**Cauzele generale ale conflictelor.** După cum se observă din cele prezentate mai sus, cauzele conflictelor pot fi dintre cele mai variate, începând cu mici inadvertențe relaționale, cu efecte nesemnificative asupra vieții de grup, și terminând cu unele disfuncționalități majore, generate de factori de ordin structurali sau ideologici, care pot afecta drastic performanțele organizaționale. În timp ce unii dintre factorii cu potențial conflictual pot genera stări conflictuale latente, alții determină apariția unor conflicte deschise, de mare amploare, antrenând chiar întregul personal al organizației. Sintetizând, cauzele stărilor conflictuale latente și a conflictelor deschise sunt următoarele:

- Inadecvarea structurii organizatorice în raport cu specificul și contextul desfășurării activității; natura sarcinii impune o anumită structură a relațiilor funcționale și a celor de comunicare, în lipsa căreia pot apare o multitudine de factori generatori de stări conflictuale.
- Proastă sau inadecvată organizare și desfășurare a activității, datorită incompetenței sau lipsei de experiență a unor factori de decizie.
- Comunicare defectuoasă, datorită penuriei informaționale, greșitei direcționări a fluxurilor informaționale, existenței filtrelor sau blocajelor ș.a.
- Un sistem axiologic și normativ ambiguu sau discriminativ, nerezonant în raport cu unele categorii de angajați.
- Scopuri și motivații divergente sau incompatibile ale unor angajați sau grupuri, ceea ce va genera o permanentă confruntare în cadrul organizației.
- Resurse limitate (umane, materiale, financiare sau informaționale), precum și proasta gestionare a acestora.
- Existența unor interese oculte ale unor persoane sau grupuri, pentru a căror satisfacere este considerată utilă declanșarea unor conflicte artificiale.
- Condiții inadecvate de lucru, în ceea ce privește spațiul, condițiile fizice, intensitatea efortului solicitat, timpul de lucru, pauzele în activitate ș.a.
- politică de personal ambiguă sau netransparentă, ceea ce generează sentimentul arbitrarului, discriminării sau insecurității statutare.
- Stiluri de conducere inadecvate în raport cu particularitățile obiectivelor vizate, structura organizației și compoziția umană a acesteia.
- Decizii eronate, în unele momente importante ale desfășurării activității, sau în raport cu anumite evenimente semnificative din viața organizației.
- Existența reală sau imaginară a unor discriminări între angajați, de ordin economic, etnic, religios, sexual, vechime sau vârstă.
- Incompatibilități între persoane și grupuri, generate de particularități ale personalității și experienței de viață ale angajaților.

Trebuie subliniat faptul că în multe cazuri, în funcție de natura și maniera de gestionare și rezolvare a conflictelor, acestea pot avea și efecte pozitive, conștientizându-se și înlăturându-se astfel unii factori disfuncționali care pot afecta climatul organizațional, calitatea relațiilor interpersonale și performanțele organizației. Între a păstra un factor disfuncțional de această natură, generator de stări conflictuale latente, și a-l înlătura în urma declanșării unui conflict bine gestionat, este de preferat a doua cale. Poate rezulta o mai mare coeziune a grupului, precum și o mai bună cunoaștere a problemelor conexe activității.



**Strategiile și stilurile de rezolvare a conflictelor.** După cum am arătat și în capitolul precedent, dintr-o anumită perspectivă teoretică, organizațiile sunt sisteme în care coordonarea părților implică o limitare a gradelor de libertate a fiecăreia dintre acestea, fapt care determină apariția sistematică și necesară a unor conflicte interpoziționale și de interese. În consecință, liderii sau managerii trebuie să aibă pregătirea profesională și psihosocială necesară pentru elaborarea și aplicarea unor strategii eficiente de prevenire și rezolvare eficientă a stărilor și situațiilor conflictuale latente sau deschise.

O strategie eficientă de prevenire, gestionare și rezolvare optimă a stărilor și situațiilor conflictuale presupune câteva aspecte esențiale, și anume:

a) Folosirea unui set de indicatori prin care să se evidențieze existența unor factori cu potențial conflictual, a unei stări conflictuale latente sau a unei situații conflictuale manifeste. Acești indicatori pot fi: performanța profesională, coeziunea, climatul psihosocial, moralul grupului, zvonurile ș.a.

b) Identificarea cauzelor reale, precum și a celor invocate, cu implicații în apariția unor stări conflictuale sau a unor conflicte deschise, având în vedere faptul că nu totdeauna motivele invocate sunt și cele reale.

c) Elaborarea unui virtual model rezolutiv, care să țină cont de interesele organizației, dar și a părților implicate în conflict, ținându-se cont de context, resurse, costuri și efecte secundare pe termen imediat, mediu și lung.

d) Alegerea modalității rezolutive optime, ținând cont de informațiile disponibile, momentul oportun, locul desfășurării tratativelor, calitatea persoanei implicate ca mediator, negociator, expert sau lider, precum și alegerea stilului de gestionare și rezolvare a situației conflictuale.

e) Asigurarea unor condiții fizice și psihosociale optime pentru desfășurarea acțiunii, inducându-se un sentiment de încredere părților prin stabilirea clară a obiectivelor urmărite, a criteriilor de evaluare și a condițiilor de bază.

f) Desfășurarea întâlnirilor dintre părți pe mai multe etape, în comun sau separat, cu evidența clară a evoluțiilor și condiționărilor apărute.

g) Urmărirea atentă a rezultatelor obiective ale concilierii, uneori putând apare efecte perverse care, dacă nu sunt contracarate dinamic, pot duce la apariția unor noi stări sau situații conflictuale.

Deși este de preferat să se preîntâmpine și să se evite declanșarea unor conflicte importante ca intensitate și durată, odată produse este importantă maniera de rezolvare a acestora. *Maniera de gestionare și rezolvare a conflictelor este aceea care poate face ca aproape toate conflictele, odată rezolvate, să aibă și o rezultantă pozitivă.* Pentru aceasta este necesară adoptarea unui stil de gestionare și rezolvare a conflictelor care să fie perfect adaptat obiectivelor strategice și caracteristicilor situației și ale părților.

*Stilul rezolutiv optim* este funcție de; sursa și natura conflictului; caracteristicile statutare ale persoanelor implicate; contextul declanșării și desfășurării conflictului; presiunea timpului; mizele conflictului; gravitate afectelor produse; repertoriul mijloacelor disponibile a fi puse în joc; profilul personalității celor implicați activ în conflict, precum și a liderului, negociatorului sau mediatorului implicat în rezolvarea situației conflictuale.

Pot fi identificate opt stiluri principale de gestionare și rezolvare a conflictelor, fiecare fiind adecvat unei anumite situații și într-un anumit context.

**1. Stilul competitiv:** se adoptă o poziție ferma, cu obiective foarte clar formulate, acționându-se de pe poziții de putere, fundamentate pe notorietate, statut, expertiza recunoscută, sau abilități de persuasiune. Acest stil este util în situații presante, si când trebuie luate rapid decizii nepopulare, sau atunci când cineva implicat încearcă să exploateze situația în interes personal.

**2. Stilul bazat pe colaborare:** se încearcă să se țină cont de solicitările și trebuințele celor implicați. În acest caz, mediatorii trebuie să aibă capacități asertive, empatică și de cooperare, acceptând teza că fiecare membru al grupului este important. Acest stil este util atunci când este necesar să conciliem o varietate de puncte de vedere, găsind soluția optimă pentru întregul grup, în contextul dat și cu mijloacele disponibile.

**3. Stilul relațional :** presupune abilități și demersuri de realizare a unor relații pozitive între părți, dincolo de obiectul disputei dintre ele. Acest stil presupune respectarea diferențele interindividuale și o maximă flexibilitate și înțelegere în tratarea punctelor de vedere divergente. Trebuie făcută o distincție clară între oameni și probleme, pe fondul unui efort constant de a înțelege punctul de vedere al părților, precum și pe analiza riguroasă a faptelor, a argumentelor fiecărei părți, dar și a unei terțe opinii.

**4. Stilul bazat pe compromis:** în acest caz, preferându-se compromisul, se încearcă găsirea unei soluții care să satisfacă pe toată pe toată lumea, cel puțin parțial. Trebuie să se inducă ideea că fiecare trebuie să renunțe la ceva, pentru a obține altceva, evitându-se opțiunea pentru „tot sau nimic”. Compromisul este util atunci când costurile conflictului sunt mai mari decât în situația în care partea respectivă ar ceda; avându-se în vedere costurile materiale, financiare, psihice, de timp și de oportunități.

**5. Stilul bazat pe acomodare:** acest stil indică dorința de a satisface parțial nevoile uneia dintre părți, sacrificând în parte nevoile personale. Acest stil solicită părți mai puțin dominante și asertive, cu o tendință accentuată spre colaborare. Este modalitatea optimă atunci când problema în cauză este importantă pentru întregul personal, când liniștea și armonia relațională sunt mai importante decât eventualul câștig al uneia dintre părți.

**6. Stilul bazat pe evitare:** în acest caz se încearcă să se scape de implicațiile situației conflictuale, transferând sau delegând deciziile legate de problema controversată asupra unei terțe părți. Se evită astfel tensiunile interpersonale inerente unei dispute deschise, care ar avea costuri mai mari decât limita de toleranță ale părților implicate. Acest stil poate fi util atunci când una dintre părți este în mod evident dezavantajată, fiind dispusă să ocolească o confruntare cu șanse reduse de câștig. Însă, rămâne un evident potențial conflictual, problema de fond nefiind rezolvată, iar una dintre părți fiind în avantaj.

**7. Stilul manipulativ :** presupune o centrare nu pe problema în sine, ci pe tehnicile psihologice prin care negociatorul sau liderul le poate folosi pentru a schimba motivațiile și perspectivele de interpretare ale părților, astfel încât să nu prevaleze propriile interese. Se poate folosi dezinformarea, distragerea atenției de la aspectele centrale, presiunea psihologică, declanșarea unor diversiuni ș.a.



8. *Stilul combinat* : se impune cu necesitate în situațiile conflictuale complexe, în care sunt implicate mai multe părți, fiecare având obiective, revendicări și caracteristici diferite, care nu pot fi abordate într-o manieră unitară. În acest context, se impune o tratare diferențiată a fiecărei părți, cu argumente și stiluri de abordare diferite, singura modalitate de a se obține rezultatele scontate. Acest stil poate fi adoptat numai de persoane foarte bine și multilateral pregătite din punct de vedere profesional și psihosocial, cu o mare experiență în domeniul relațiilor umane și având un coeficient înalt al inteligenței sociale.

În cadrul oricărei strategii de rezolvare a conflictelor, etapa monitorizării și gestionării situației post-conflictuale are o importanță majoră. Chiar rezolvată prin acordul părților, sau cu unele efecte pozitive pentru grupuri, conflictele lasă totdeauna sechele, a căror ignorare poate duce la apariția unor noi factori potențial conflictuali. Pot apare și „efecte perverse”, cum este *mobbing-ul*.

*Mobbing-ul* constituie un fenomen psihosocial cu implicații profund negative, care se manifestă destul de frecvent în cadrul unor organizații, uneori ca urmare a unor conflicte incorect sau numai aparent rezolvate, sau ca rezultat al unui leadership de tip autocrat, desfășurat în afara unui control social eficient. *Constă dintr-un set de atitudini, acțiuni și comportamente agresive, implicând presiuni psihologice, hărțuiri morale, persecuție, tracasări, denigrări și abuzuri sistematice, manifestate de către o persoană sau grup de persoane, față de o anumită victimă, care poate fi un angajat, grupuri de lucru, sau întregul colectiv al organizației.*

Mobbing-ul nu este legat direct de violența fizică, având deseori forme mult mai subtile de manifestare: presiuni și hărțuiri psihologice discrete, amenințări implicite, aroganță interpersonală, umilirea și devalorizarea celuilalt, ironii sistematice, ignorare ostentativă, izolarea emoțională și relațională deliberată.

Este de remarcat caracterul nociv al mobbing-ului, care afectează nevoile fundamentale ale ființei umane, cele de ordin psihologic, pe fondul incapacității victimei de a se apăra sau de a riposta, dar și pe lipsa de reacție a celor din jur. Fenomenul poate apare numai în contextul unui mediu psihosocial alterat, în care domină sentimentul de înstrăinare și frică, în lipsa unor mecanisme sociale și organizaționale care să sancționeze agresorul.

Termenul de mobbing derivă din latinescul „mobile vulgus”, care desemnează o mulțime dezorganizată, oscilantă și imprevizibilă, angajată în violențe arbitrare, deci fără reguli. În literatura de specialitate se folosește și termenul de *bullying*, care desemnează fie agresiuni deschise asupra unor victime cum se întâmplă adesea în mediu școlar, fie forme de agresiune mai discretă, indirectă și mai greu observabilă (v. 14, pg. 593 ș.u.).

Cercetările de teren evidențiază o incidență alarmantă a fenomenului de mobbing, de multe ori cu consecințe grave în planul vieții sociale a victimelor, sau chiar în plan bio-somatic. Astfel, unele anchete evidențiază faptul că în Germania cca. 3,2 % dintre subiecții chestionați au suferit asemenea forme de agresiuni psihice, în Suedia cca. 3,5 %, iar în Franța cca. 3,52 %. Dintre victime, cca. 55 % au fost femei, procent datorat vulnerabilității lor.

Consecințele acestui fenomen sunt deosebit de grave: părăsirea locului de muncă, apariția unor tulburări psihice sau somatice, care solicită apelul la asistență medicală și psihologică, sau chiar suicidul.

### 9.6.3. Satisfacția profesională și psihosocială.

În capitolele precedente s-a subliniat rolul deosebit al motivației în cadrul activității profesionale și organizaționale, acest factor având calitatea de a activa, stimula, orienta și energiza toate formele de comportament uman. Structura motivațională individuală și grupală este însă corelativă cu un alt factor esențial care influențează viața personală și organizațională: *satisfacția*. În sensul cel mai larg, *prin satisfacție se înțelege o stare psihologică pozitivă, generată într-un anumit context psihosocial și acțional*. Cu alte cuvinte, este o rezultantă benefică a unui complex de factori structurali și situaționali, care capătă la rândul său valoare motivațională. Raportată la cadrul și activitatea organizațională, satisfacția capătă o formă particulară, aceea a satisfacției profesionale, factor important al dinamicii organizaționale.

*Definiție și caracterizare generală.* Devenind o preocupare centrală în cadrul psihologiei organizaționale încă de la mijlocul secolului trecut, problematica satisfacției profesionale a suscitat numeroase studii experimentale și dezvoltări teoretice (v. 14 ; 64; 307; 329 ș.a.). De aici și diferitele tipuri de definiții propuse de respectivii cercetători, toate având însă multiple puncte de convergență. Astfel, satisfacția este apreciată de cei mai mulți autori ca având următoarele caracteristici: o stare subiectivă pozitivă; o variabilă atitudinală; un complex psihic, implicând mai multe condiționări; un proces dinamic.

Sintetizând, *prin satisfacția profesională vom înțelege un complex psihic de natură cognitiv-afectiv-atitudinală, care reflectă gradul de concordanță dintre efortul investit, sistemul de așteptări și rezultatele concrete ale activității profesionale și organizaționale*. Este rezultatul unui proces dinamic de evaluare, interpretare și valorizare a diferitelor aspecte ale activității și situației în care se află la un moment dat, în plan individual, grupal și social, prin raportarea investiției psiho-fizice la rezultatele obținute. Aici trebuie să avem în vedere o interferență și o intercondiționare dinamică între planul obiectiv al muncii depuse, planul determinărilor psihoindividuale, psihosociale și socioculturale.

*Caracteristicile generale* ale satisfacției profesionale, organizaționale și psihosociale pot fi sintetizate astfel:

- Complexitatea: satisfacția profesională implică intercondiționarea unor factori de natură axiologică, cognitivă, afectivă, motivațională, atitudinală și referențială, interacțiune desfășurată pe fondul unui anumit potențial energetic investit și al nivelului de expectanță personală și de grup.
- Dinamicitatea: satisfacția profesională este rezultatul unui proces dinamic, căpătând diferite valori în funcție context, durată, evoluții personale ș.a.
- Integralitatea: satisfacția rezultă în urma integrării factorilor aferenți specificului muncii, caracteristicilor psiho-individuale ale angajaților, caracteristicilor psihosociale ale grupului și referențialelor de natură socială.
- Retroacțiunea: nivelul satisfacției profesionale are caracterul unui feedback pozitiv asupra motivației și efortului depus în activitate; deci, satisfacția profesională devine la rândul său un factor motivațional.
- Iradierea: efectele unui anumit nivel de satisfacție/insatisfacție profesională difuzează și în alte zone ale vieții personale, sociale și organizaționale.



**Factorii generativi ai satisfacției profesionale.** După cum s-a arătat mai sus, starea psihologică specifică satisfacției profesionale rezultă în urma acțiunii și condiționării conjugate a unei game largi de factori materiali, psihoindividuali, psihosociali și socioculturali. Dintre aceștia, cei mai importanți sunt următorii:

- **Natura activității și condițiile în care se desfășoară aceasta.** O activitate care implică o motivație intrinsecă, desfășurată în condiții ambientale și fizico-materiale corespunzătoare sunt de natură să contribuie la creșterea satisfacției în muncă, dar și la asigurarea stării de sănătate fizică și psihică a angajaților, prin evitarea suprasolicitărilor de orice fel.
- **Nivelul de satisfacere a motivației individuale.** Fiecare angajat are o anumită structură motivațională care-i fundamentează dinamo-energetic conduita și implicarea în activitate. Satisfacția rezultă în urma comparării valorii și intensității fiecărui factor motivațional cu măsura în care aceștia sunt satisfăcuți în urma activității profesionale desfășurate. Se pot lua în considerare factorii indicați de piramida motivațională a lui Maslow, sau alte modele de acest gen, prezentate anterior.
- **Coeziunea din cadrul grupului de lucru și calitatea relațiilor interpersonale** din cadrul acestuia. O coeziune înaltă, pe fondul unor relații simpatetice pozitive, și a unor raporturi de sprijin interpersonal și de colaborare sunt de natură să mărească satisfacția profesională și psihosocială, pe fondul unui sentiment prin.
- **Sistemul de supervizare și control din cadrul leadership-ului.** O supervizare și un control discret, care pune accent pe independența, încrederea și responsabilitatea acordată angajatului, favorizează o satisfacție superioară, constituind o modalitate de apreciere și valorizare a persoanei de către lider.
- **Climatul organizațional.** Este un factor de fond, deosebit de important în a asigura confortul psihic al angajaților, inducându-le un sentiment de securitate și de implicare, atunci când are un caracter pozitiv, stimulat, deschis și tonic. Climatul reprezintă elementul de fond al vieții organizației.
- **Sistemul de evaluare și recompensare a performanțelor.** Obiectivitatea și transparența criteriilor de evaluare, precum și a sistemului de remunerare, recompensare și promovare profesională sunt esențiale în asigurarea unei satisfacții profesionale și psihosociale superioare.
- **Nivelul performanțelor profesionale individuale.** Concordanța dintre aptitudini, motivație, efort depus și expectanțe constituie un factor condițional important al satisfacției profesionale. Lipsa de performanță creează sentimentul neîmplinirii, al ratării și devalorizării în cadrul grupului, ceea ce induce un accentuat sentiment de insecuritate, insatisfacție și – în ultimă instanță, abandonarea respectivei profesii sau activități.
- **Statutul deținut în cadrul grupului și organizației.** Un statut înalt, sau concordant cu aspirațiile angajatului, constituie un puternic factor motivator, precum și o componentă importantă a satisfacției profesionale.
- **Valorizarea socială a activității desfășurate.** O profesie și o activitate având un statut social înalt, adică o valorizare superioară în plan social a celor care o practică, constituie un factor generator de satisfacție, fiind direct legat de sentimentul realizării personale și sociale.

- **Serviciile sociale oferite de organizație.** Se referă la diferitele forme de utilități și servicii, care prezintă interes pentru angajați, prin facilitățile pe care le creează. În această categorie putem include facilitățile de transport, grădinițele, cantina pentru salariați, activități sportive și de recreere ș.a.
- **Statutul și imaginea publică a organizației.** O înaltă apreciere dată organizației în mediul public extra-organizațional se răsfrânge și asupra angajaților, care se simt implicați și coautori ai acestui statut apreciativ, ceea ce contribuie la apariția unui sentiment pozitiv de împlinire și realizare profesională și socială, prin intermediul organizației din care fac parte. Imaginea publică a organizației devine marcă și pentru membri săi.

**Evaluarea satisfacției profesionale.** Datorită faptului că toate studiile pe această temă relevă efectele pozitive ale unui nivel înalt al satisfacției profesionale asupra diferitelor aspecte ale vieții organizaționale, managerii sunt deosebit de interesați în a evalua cât mai riguros acest parametru, pentru a acționa în sensul optimizării performanțelor organizaționale. Redăm mai jos două dintre instrumentele cele mai des folosite în acest scop (v. 14, pg.530 ș.u).

**Chestionarul de satisfacție Minnesota (MSQ).** Este un instrument foarte des uzitat, care constă dintr-un număr de 20 itemi (forma scurtă), sau 100 itemi (forma completă), vizând 20 de dimensiuni ale activității profesionale: activitatea; independența; varietatea; statutul social; relațiile umane; supervizarea tehnică; valorile morale; securitatea; serviciile sociale; stilul de manifestare a autorității; politica companiei privind cadrele și remunerația; condiții de promovare; responsabilitatea la locul de muncă; creativitatea; colegii de muncă; recunoașterea profesională; condițiile de muncă; abilitățile solicitate; compensarea diferitelor dezagremente; realizarea personală. În cadrul acestui instrument se face o distincție netă între satisfacția intrinsecă și cea extrinsecă, apreciată de unii specialiști ca fiind relativă și ambiguă.

**Inventarul factorilor de satisfacție profesională (USS).** Are la bază teza conform căreia satisfacția reprezintă o reacție emoțională și atitudinală față de muncă. Chestionarul cuprinde 36 de itemi, vizând nouă aspecte ale activității: salariul; promovarea; beneficiile colaterale; tipul controlului; recompensele contingente; natura muncii; colegii de muncă; comunicarea; procedurile de operare pe diferitele dimensiuni ale activității. Deși a fost validat în domeniul serviciilor, s-a dovedit că are o bună relevanță și pentru alte domenii, relevând corelații ridicate cu stabilitatea la locul de muncă, angajamentul față de organizație, percepția leadership-ului și a caracteristicilor locului de muncă.

Numeroasele studii experimentale privind corelația dintre nivelul satisfacției profesionale și alte dimensiuni ale vieții de organizație, în special cele care privesc performanța sunt relativ nerelevante, fără valori net semnificative, deși se înscriu în zona pozitivă. Aceste rezultate sunt ușor de explicat, dacă ținem cont că organizațiile sunt sisteme complexe, cu numeroase intercondiționări și mecanisme de autoreglare. Astfel încât, datorită multiplelor intercondiționări, este dificil să se evidențieze prevalența unui singur factor.

Însă, datorită acțiunii difuze a satisfacției profesionale, aceasta determină efecte notabile la nivelul multor dimensiuni ale vieții organizației, conducând la stabilizarea personalului, îmbunătățirea climatului psihosocial, angajament profund al angajaților față de organizație, creșterea performanțelor ș.a.



#### 9.6.4. *Climatul organizațional și moralul personalului.*

Interacțiunea complexă dintre factorii obiectivi specifici unei organizații (sarcina, structura, resursele, politicile) și cei subiectivi (cognițiile, sentimentele, atitudinile, evaluările) determină apariția a două fenomene psihosociale complementare, deosebit de importante în viața organizațiilor: climatul organizațional și moralul angajaților. Climatul reprezintă elementul de fond pe care se grefează și capătă „coloratură” toate evenimentele vieții de organizație, moralul constituind modul de reprezentare a viitorului de către membrii grupurilor primare și secundare care constituie structura organizației.

**Definirea și caracterizarea conceptelor.** O analiză de profunzime a fenomenologiei psihosociale specifică organizațiilor, impune o distincție între două concepte adiacente: *climatul psihologic* și *climatul organizațional*. Distincție împărtășită și de alți autori (Patterson, Nel și West, 2004).

*Climatul psihologic* se manifestă în cadrul grupurilor primare, de apartenență, cu posibilități de a iradia și la nivelul grupurilor conexe. Constă dintr-o dispoziție psihică relativ stabilă și generalizată la nivelul unui grup, rezultată în urma integrării, evaluării și interpretării subiective a factorilor care au semnificație pentru grup. Climatul psihosocial de grup este generat de șase categorii de factori, cu ponderi diferite în funcție de tipul grupului; aceste categorii constituind dimensiunile de analiză a *profilului de climat*: dimensiunea socioafectivă, motivațional-atitudinală, cognitiv-axiologică, instrumental-executivă și proiectiv-anticipativă (v. cap. 8.4.4.). Din această perspectivă, climatul psihologic are de cele mai multe ori un caracter relativ localizat la nivelul grupurilor primare din organizații (echipe de lucru, colectivele unor ateliere), sau cel mult la nivelul unor grupuri conexe, aflate în relații funcționale directe (secții, sectoare). La acest nivel, factorii socioafectivi, cei ținând de, cunoașterea interpersonală, calitatea relațiilor directe și nivelul coeziunii de grup au un rol central în determinarea profilului stărilor psihologice relativ generalizate la nivelul întregului grup.

*Climatul organizațional* are o structură diferită a factorilor generativi, ponderea cea mai mare având-o modul de percepere, interpretare și reprezentare de către majoritatea membrilor a aspectelor generale ale organizației: existența unui cadru axiologic și normativ adecvat structurii motivaționale și așteptărilor majorității membrilor; modul de organizare și coordonare a activităților specifice; politicile de personal, promovare și salarizare; profilul leadership-ului și atitudinile acestuia față de problemele generale ale angajaților; modalitățile de exercitare și intensitatea controlului; perspectivele profesionale și sociale pe care le oferă diferitelor categorii de personal; stabilitatea organizațională; calitatea comunicării în cadrul organizației; reacțiile tipice ale conducerii față de problemele ridicate de angajați; calitatea imaginii publice a organizației, așa cum este proiectată și percepută în exterior, prin intermediul căreia membri sunt apreciați și valorizați în mediul lor familial și social.

Cele mai multe definiții ale climatului organizațional se referă la *un set de percepții, reprezentări și evaluări ale majorității membrilor, privind practicile și procedurile formale și informale ale organizației, rezultând o anumită stare de spirit a personalului* (Reichers, Schneider, Cristea ș.a.).

Însă, vom remarca faptul că aceste reprezentări și evaluări care stau la baza climatului organizațional, împărtășite fiind de majoritatea membrilor, generează un anumit set de atitudini, sentimente și motivații, care se obiectivează atât la nivelul comportamentului organizațional, cât și la acela al *angajamentului* membrilor față de organizația din care fac parte.

De asemenea, vom sublinia faptul că între climatul psihologic și cel organizațional există raporturi de complementaritate și condiționare reciprocă: un climat organizațional pozitiv facilitează apariția unui climat psihologic tonic la nivelul grupurilor de lucru, iar acesta odată format, va contribui la consolidarea unui climatului organizațional favorabil performanțelor superioare. Climatul este strâns legat și de altă stare psihologică adiacentă, și anume moralul organizațional, care evidențiază o dimensiune proiectiv-anticipativă a percepțiilor și reprezentării membrilor asupra perspectivelor organizației.

**Moralul organizațional** exprimă *gradul de încredere al membrilor față de competența conducerii, precum și de perspectivele pe care le oferă organizația membrilor săi*. Moralul se constituie atât ca un factor motivațional important, cât și ca o dimensiune centrală a climatului psihologic și a celui organizațional. Un moral ridicat favorizează implicarea plenară a membrilor în activitatea organizațională, oferind un sentiment de securitate membrilor, complementar încrederii în viitorul lor profesional și social. Pe de altă parte, un moral scăzut afectează grav calitatea climatului și a performanțelor profesionale și psihosociale ale organizației, precum și gradului de angajament al membrilor.

**Angajamentul organizațional** se referă la *legătura afectivă, motivațională și axiologică care se stabilește între organizație și membri săi*, rezultând astfel un set de atitudini și comportamente concordante cu obiectivele organizației, dar și ale angajaților. Este o legătură psihologică cu multiple condiționări, care influențează puternic starea generală de spirit a angajaților, stabilitatea acestora la locul de muncă, precum și performanțele profesionale pe care le obțin. Angajamentul reflectă cu pregnanță măsura în care angajații se identifică cu firma, împărtășind valorile, scopurile, strategiile și viitorul organizației.

**Factorii determinativi ai climatului organizațional.** Multitudinea studiilor privind factorii care condiționează formarea climatului organizațional, precum și diversitatea suportului teoretic și a metodologiilor folosite, fac dificilă o sistematizare riguroasă a acestora. Din marea varietate de factori evidențiați de diferiți autori menționăm:

- Cordialitatea relațiilor interpersonale; structura rolurilor; asumarea riscurilor; suportul și susținerea acordate membrilor; conflictualitatea; responsabilitatea; standardele organizaționale (Lewin, Lippitt, Whine, 1939).
- Conflictualitatea; ambiguitatea rolurilor; stimularea prin muncă; importanța și varietatea sarcinilor; susținerea din partea liderilor; cooperarea între membri; relațiile amicale; spiritul organizațional (Jones, James, 1979).
- Eficiența administrativă; caracteristicile sistemului normativ; nivelul integrării în grup; egalitarismul; modul de manifestare a autorității; implicarea în viața de organizație; orientarea spre sarcină; sociabilitatea; disponibilitatea pentru inovație (Patterson și colab., 1997).



În urma unor cercetări privind profilul climatului psihosocial în cadrul grupurilor școlare, studențești și industriale, am elaborat un model cuprinzând șase categorii de factori determinativi, care se constituie ca dimensiuni ale climatului psihosocial: factorii socioafectivi; motivațional-atitudinali; normativ-axiologici; instrumental-funcționali; structurali; proiectiv-anticipativi. Dezvoltând cercetările la nivel organizațional, modelul își păstrează structura de bază, cu unele modificări la nivelul factorilor fiecărei dimensiuni. Astfel:

1. *Factorii socioafectivi*: calitatea relațiilor interpersonale la nivel organizațional; coeziunea percepută a colectivului organizației; statutul socioafectiv al liderului formal direct; statutul socioafectiv al managerului general; conflictualitatea de ordin interpersonal în-grup și out-grup; existența și statutul socioafectiv al unui lider informal; existența „clicilor”; calitatea imaginii organizației în exterior.

2. *Factorii motivațional-atitudinali*: satisfacția aferentă activității desfășurate; gradul de satisfacere a trebuințelor personale; sistemul de stimulente; transparența și obiectivitatea criteriilor de acordare a stimulentele; atitudinile interpersonale dintre angajați; atitudinile conducerii față de personal; angajamentul membrilor în raport cu organizația.

3. *Factorii normativ-axiologici*: sistemul de valori dominante ale organizației; coerența și gradul de adecvare a sistemului normativ; rigoarea în aplicarea regulamentelor; tipul de sancțiuni și recompense acordate; principialitatea managerială; respectul interpersonal; compatibilitatea opiniilor angajaților în raport cu problemele majore ale organizației; existența și funcționalitatea tradițiilor și cutumelor organizaționale; existența și profilul culturii organizaționale; compatibilitatea sistemului axiologic și normativ al organizației cu sistemul promovat în plan macrosocial (extra-organizațional).

4. *Factorii instrumental-funcționali*: importanța sarcinii; dificultatea sarcinii; calitatea și eficiența tehnologiei folosite; condițiile fizice în care se desfășoară activitatea; calitatea organizării muncii; intensitatea acțiunilor de coordonare și control; sprijinul tehnic primit de angajați; gradul de adecvare a structurii ierarhice în raport cu natura activității; stilul de conducere la nivel organizațional; gradul de solicitare fizică, intelectuală și psihologică; conflictualitatea aferentă procesului tehnologic de realizare a sarcinii; spațiul acordat inițiativei și creativității personale și de grup.

5. *Factorii structurali*: mărimea și complexitatea organizației; compoziția colectivelor (sex, vârstă, nivel de instrucție, mediul de proveniență); structura și flexibilitatea sistemului statutar; distribuția puterii pe verticală.

6. *Factorii proiectiv-anticipativi*: stabilitatea și perspectivele de dezvoltare a organizației; congruența dintre proiectele organizaționale și aspirațiile individuale și de grup; moralul personalului; încrederea în management.

În funcție de tipologia organizației, se pot elabora chestionare cuprinzând seturi de 30-50 de itemi; aplicarea este nenominalizată, cerându-se subiecților estimarea importanței acordate fiecărui factor (pe scala 1-5) și impactul real asupra climatului (pe o scală -3,-2,-1,+1,+2,+3). Din produsul dintre cele două valori și media obținută la nivelul organizației, se stabilește profilul climatului.

Un alt model foarte bine structurat, rezultat în urma unor cercetări sistematice pe această temă, este oferit de **T. Constantin**. Sistemul de evaluare (ECO) propus de autorul menționat, riguros validat statistic, cuprinde 17 itemi, evaluați de subiecți chestionați pe o scală cu cinci valori. Pe baza mediilor obținute la fiecare item, se elaborează profilul climatului organizațional (v.14).

### 9.6.5. Cultura organizațională.

Apariția și succesul conceptului de „cultură organizațională” corespunde momentului în care orientările tehnicist-analitice și raționaliste în interpretarea fenomenelor organizaționale sunt augmentate cu cele spiritual-holiste, în care se relevă o nouă dimensiune a vieții de organizație: aceea a valorilor, tradițiilor și spiritului unei colectivități, antrenată într-o activitate de utilitate social-culturală. Apărut la începutul anilor '80, noua orientare deschide și o altă perspectivă asupra fenomenelor organizaționale, în care angajamentul și legăturile spirituale dintre membri, pe de o parte, și dintre aceștia și sistemul organizațional, pe de altă parte, se realizează nu numai datorită unor condiționări structural-funcționale și tehnologice, ci și prin adeziunea comună la un set de valori, modele, tradiții și norme culturale, aparținând atât organizației ca atare, cât și mediului social extern. Astfel universul organizațional este văzut ca având două dimensiuni complementare: una structural-funcțională, guvernată de principiile raționalității și eficienței tehnice, cealaltă spiritualist-holistă, guvernată de principiile axiologic-normative și transindividuale care induc o nouă formă de relații în cadrul grupurilor organizaționale.

**Definiții și caracterizare generală.** Cultura organizațională, într-un sens foarte general, este înțeleasă ca *un ansamblu structurat de elemente de ordin spiritual-intelectuale, specifice unei anumite colectivități, care oferă un sistem de sensuri, repere de interpretare și modele comportamentale validate de experiența comună, și prin intermediul cărora se asigură comuniunea ideatică și de conduită a comunității respective.*

Dintr-o perspectivă analitică, cultura organizațională reprezintă un set de valori, convingeri, simboluri, limbaje, imagini, sentimente, tradiții, ritualuri, istorii, norme, modele comportamentale și expectații, împărtășite de majoritatea membrilor unei organizației, și care dau un anumit profil spiritual, psihosocial și comportamental acesteia. Este un pattern care asigură coeziunea spirituală a membrilor organizației, inducând astfel și un alt conținut relațiilor interpersonale, intragrupale și intergrupale, decât cel funcționalist. Prin aceasta, organizațiile devin sisteme complexe, care produc nu numai bunuri materiale și servicii, ci și valori spirituale și forme distincte de cunoaștere, care dau o nouă dimensiunii vieții organizaționale, dar cu impact semnificativ și asupra mediului social extern. Culturile organizaționale sunt forme conexe ale culturii specifice oricărui spațiu social, implicând condiționări și interacțiuni bilaterale.

La o analiză mai profundă, cultura organizațională ne apare ca o structură cognitiv-axiologică care, odată formată în cursul istoriei comune a membrilor unei colectivități, structurează și programează modul de a gândi și modul cum vor fi trăite și interpretate toate aspectele vieții de organizație, dând sensuri noi acestora, dincolo de cele strict funcționaliste. Sau, după cum sublinia Hofstede (1996), cultura organizațională constă dintr-o programare mentală colectivă, care deosebește membrii unei organizații de membrii unei alte organizații”. După cum, în concepția lui James (2007), cultura organizațională constă în totalitatea credințelor normative (sistemul de valori) și expectațiilor comportamentale împărtășite (sistemul de norme) specifice unei organizații.



Deci, este vorba de o structură informală mai profundă a organizațiilor, avându-și rădăcinile în valorile, credințele și asumptiile membrilor organizației, care generează un sistem relațional distinct, complementar celui structural-funcțional, legat nemijlocit de realizarea obiectivelor formale.

În consecință, cultura este cea care generează profilul psihologic și spiritual al unei organizații, constituind astfel o dimensiune esențială a sintalității sale. Este istoria comună a membrilor unei colectivități, istorie convertită într-un sistem de valori, norme și reprezentări, care devin directorii și referențialele tuturor atitudinilor și conduitelor care apar în contextul vieții de organizație. Datorită acestui fapt, *există o foarte strânsă legătură între profilul culturii organizaționale, calitatea și coerența relațiilor interpersonale (formale și informale), climatul psihosocial, performanța profesională și imaginea organizației proiectată și percepută în exterior.*

**Caracteristicile culturii organizaționale:** Indiferent de structura lor, sau de modul cum au luat naștere, culturile organizaționale au câteva trăsături comune, acestea putând fi folosite și ca indicatori de individualizare a culturilor, în urma unui demers de cuatificare. Principalele caracteristici ale culturilor organizaționale pot fi sistematizate astfel:

**Istoricitatea:** exprimă seria de evenimente semnificative care au marcat procesul formării și funcționării în timp a organizației, începând cu acțiunile inițiatorilor, continuând cu momentele de referință sau anecdote, sau cele cu o deosebită rezonanță cognitivă și emoțională. Este expresia obiectivării în timp, în plan spiritual, a experiențelor profesionale și psihosociale ale organizației.

**Organicitatea:** relevă raporturile de esență dintre obiectivele și funcțiile constitutive ale organizației, pe de o parte, și produsele spirituale ale experienței comune, pe de altă parte. Datorită multiplelor condiționări, forma și conținutul culturii organizaționale se pot afla într-o anumită incongruență sau decalaj față de caracteristicile obiective ale activităților desfășurate. În cazul organizațiilor multinaționale, se întâmplă deseori ca o cultură organizațională dominantă să impună forme care nu sunt concordante decât într-o anumită măsură cu specificul local al organizației, și chiar cu cel al culturii naționale locale.

**Integralitatea:** este expresia gradului de acoperire prin conținuturi culturale (valori, norme, reprezentări, comportamente ș.a.) a totalității aspectelor și dimensiunilor vieții organizaționale. Gradul de integralitate crește pe măsură ce o cultură se maturizează, în urma istoricității sale.

**Coerența:** se referă la gradul de compatibilitate și noncotrarietate dintre diferitele elemente componente ale culturii organizaționale: valori, norme, simboluri, sentimente, comportamente. Ambiguitățile culturii organizaționale pot avea diferite cauze, dintre care amintim: fuziuni, restructurări majore, interculturalitate ș.a. Efectele unei coerențe reduse sunt totdeauna negative, inducând insecuritate și ambiguitate atitudinală.

**Structuralitatea:** reflectă gradul de organizare internă a elementelor constitutive ale culturii organizaționale. Cultura matură se prezintă ca o structură bine definită, coerentă, cu multiple elemente de autocorecție, ceea ce îi conferă și calitatea organicității, prin legătura strânsă cu aspectele obiective ale activității și vieții de organizație.

**Transindividualitatea:** exprimă faptul că o cultură organizațională nu este condiționată și determinată de caracteristicile individuale ale membrilor, ci de o experiență comună semnificativă care, în timp, se convertește în produse spirituale, cognitive și atitudinale, asumate de toți membrii organizației.

**Dinamismul:** reflectă mobilitatea și viteza de adecvare a culturii organizaționale la schimbările care au loc pe plan tehnologic, social și istoric. De regulă, culturile au un caracter conservatorist, căutând să conserve elementele configurate în urma unei experiențe împărtășite îndelungate, ceea ce este util atunci când schimbările au un caracter artificial și inadecvat.

**Distinctivitatea:** se referă la profilul particular al culturii diferitelor organizații, datorită istoriilor lor diferite, a particularităților structurale și funcționale, precum și a specificului activităților desfășurate. Distinctivitatea conferă fiecărei culturi organizaționale un anumit profil particular, care reflectă într-o mare măsură caracteristicile obiective ale organizației și spațiului profesional, social și cultural în care ființează.

După cum se poate observa, caracteristicile mai sus menționate pot fi convertite într-un set de indicatori cuantificabili, care împreună dau profilul unei anumite culturi organizaționale, profil cu deosebite valențe diagnostice și prognostice. Acești indicatori pot fi obținuți atât în urma aplicării unor chestionare standardizate, cât și pe baza interviurilor dirijate, a studierii documentelor, sau a observației participative.

Unul dintre cele mai uzitate chestionare pentru determinarea profilului culturii organizaționale este cel al lui **Charles Handy**, care a pornit de la ideea că în cadrul diferitelor tipuri de culturi organizaționale există convingeri, mai mult sau mai puțin structurate, precum și obiceiuri corelative acestora, referitor la aspectele care se instituie ca dimensiuni ale culturii, implicit ca itemi ai chestionarului amintit. Și anume: tipul "liderului bun", tipul "subordonatului bun", modul de stabilire a priorităților firmei de către angajații, tipul de angajat promovat în organizație, modul atribuirii unei sarcini, munca în echipă, competiția din firmă, modalitățile de luare a deciziilor, structura de comunicare și modul de realizare a contactelor în cadrul companiei.

Autorul își fundamentează chestionarul pe baza modelului lui **Roger Harrison**, care distinge patru tipuri de cultură organizațională: tip „Putere”, tip „Rol”, tip „Sarcină” și tip „Persoană”. Dimensiunile ce descriu cele patru tipuri de cultură organizațională sunt surprinse fiecare în câte un sector al chestionarului, structurat pe 15 itemi. Răspunsurile se dau luându-se în considerare două situații: situația percepută ca *reală*, și situația considerată *dezirabilă* (ideală). Fiecare item are patru variante de răspuns, pentru cele patru tipuri de cultură organizațională. Astfel, cultura de tip Putere este prima varianta de răspuns; cultura de tip Rol - a doua variantă; cultura de tip Sarcină - a treia varianta; cultura de tip Persoană - a patra varianta de răspuns. Subiecții răspund la fiecare întrebare orientându-se în dublu sens, spre real și spre ideal, spre evaluarea atât a planului formal, cât și a planului informal.

Se însumează notele pentru toate cele patru tipuri de cultură organizațională, pe dimensiunea actual și ideal, comparându-se scorurile obținute. Scorul cel mai mic va primi rangul I - și va fi considerat tipul de cultură organizațională cel mai frecvent perceput de către angajați. Deci, relevante în cadrul studiului vor fi doar cele două scoruri de rang I calculate pentru cultura *actuală* dominantă, respectiv pentru cultura *ideală* dominantă.



**Funcțiile culturii organizaționale.** Aflându-se într-o strânsă interdependență cu principalele dimensiuni profesionale și psihosociale ale organizației (leadership-ul, coeziunea, climatul psihosocial, satisfacția muncii, performanța), cultura organizațională îndeplinește o serie de funcții specifice, și anume:

*Definește profilul psihosocial al organizației*, conferindu-i o identitate proprie, precum și o poziție distinctă în cadrul sistemului social. Prin cultura sa, organizațiile capătă o "personalitate" distinctă, pe care noi preferăm să o numim *sintalitate organizațională*.

*Circumscrie granițele ideologice și psihosociale ale organizației*, constituindu-se ca un factor important al coeziunii sistemului, angajamentului organizațional și al imaginii organizației proiectată în exterior.

*Realizează conexiunea între cultura națională, cultura sectorială și cea individuală*, prin aceasta realizându-se coerența principalelor dimensiuni ale vieții personale, organizaționale și sociale.

*Structurează și orientează conduitele interpersonale și intergrupale*, prin oferirea de modele atitudinale și comportamentale, având la bază valori și norme transindividuale, cu semnificație socioculturală.

*Modelează personalitatea membrilor și sintalitatea grupurilor*, prin inducerea unor repere și modele axiologice, cognitive, normative, atitudinale și comportamentale care, odată interiorizate, devin dimensiuni structurale ale personalității membrilor și profilului psihosocial al grupurilor.

*Oferă suport cognitiv și emoțional membrilor*, inducându-le un sentiment de stabilitate, siguranță, apartenență și valorizare, în urma integrării în sistemul organizațional și interiorizării sistemului axiologic și normativ al acestuia.

*Contribuie semnificativ la integrarea socială și culturală a membrilor*, datorită ascendenței psihologice a unor elemente de ordin cognitiv, axiologic, normativ sau comportamental de natură transindividuală, elemente și repere consacrate și validate prin istoria organizației și experiența împărtășită a membrilor mai multor generații.

*Contribuie la rezolvarea situațiilor conflictuale sau disfuncționale*, datorită experienței sociale și profesionale pe care cultura o întrușipează și o obiectivează în modele rezolutive exemplare, care deși au un caracter generic, pot fi adaptate și particularizate la situații concrete.

*Condiționează performanțele profesionale și psihosociale ale organizației*, datorită valorii motivaționale intrinseci pe care o posedă, dar și datorită influenței pe care o are asupra leadership-ului și climatului psihosocial.

*Facilitează relațiile dintre diferitele organizații ale sistemului social*, culturile specifice acestora oferind informații relevante asupra valorilor, normelor și modelelor după care se ghidează în raporturile lor sociale.

*Contribuie la îmbogățirea culturii naționale și sectoriale*, prin aportul diversificat de valori și modele consacrate în urma istoriei și experienței organizaționale. În urma integrării sociale și profesionale, membri și grupurile adaptează valorile generale ale culturii naționale, oferind totodată și un spațiu de nuanțare și validare a acestora; pe de altă parte, cultura sectorială (structurată pe categorii generice de profesii sau domenii ale vieții sociale) se îmbogățește continuu prin elementele oferite de cultura particulară a organizațiilor.

**Modele ale culturii organizaționale.** În funcție de criteriul centralității, adică al elementelor care sunt percepute și considerate ca esențiale în configurarea unei culturi organizaționale, au fost elaborate mai multe modele teoretice ale acesteia, având însă și implicații practice și experimentale. Dintre acestea ne vom opri asupra celor pe care le considerăm cele mai relevante în ceea ce privește valoarea lor operațională.

A). Pornind de la criteriul elementului central care condiționează structura unei organizații, Ch. Handy (1985) identifică patru tipuri de culturi, având ca element central definitoriu profilul puterii, distribuția și funcțiile rolurilor, caracteristicile sarcinii sau cele ale persoanelor semnificative. Astfel:

1) *Cultura Puterii*: este întâlnită cel mai adesea în organizații mici și mijlocii, în unele companii comerciale și financiare, precum și în unele organizații politice și sindicate. Se caracterizează prin existența unui număr redus de norme, reguli și proceduri standardizate, implicit o birocratizare redusă. Controlul este exercitat de centru de putere, prin intermediul unor persoane-cheie alese special; modul de selecție și calitățile acestor persoane condiționează în cea mai mare măsură bunul mers al organizației și performanța acesteia. Deciziile sunt luate de sus în jos, mai curând ca efect al echilibrului de influențe între persoane individuale, decât pe baze procedurale, logice sau consultative. Performanța este apreciată după rezultate, nu după mijloacele folosite, iar atmosfera din aceste medii de lucru este deseori tensionată, ceea ce poate determina și o fluctuație semnificativă a forței de muncă, din cauza eșecurilor individuale într-un mediu competițional agresiv. Rețeaua de comunicație este de tip radial, organizațiile de acest tip putând răspunde rapid la evoluția evenimentelor și cerințelor pieței. Sunt cultivate loialitatea, obediența față de puterea centrală, și performanțele individuale, de unde și o satisfacție redusă a muncii. Mărimea este o problemă pentru culturile de tip putere, deoarece rețeaua de influență și control poate deveni disfuncțională dacă este supraîncărcată sau conține elemente incompetente sau neadaptate la specificul activității.

2) *Cultura Rolului*: este tipică organizațiilor clasice, formale de tip birocratic. Acest tip de organizație se caracterizează prin sectoare funcționale strict specializate, în care există un înalt grad de standardizare și formalizare. Activitatea sectoarelor funcționale, precum și relațiile dintre acestea este controlată de către o echipă de conducere restrânsă, prin reguli și proceduri riguroase asumate, prin definirea exactă a posturilor și autorității conferite acestora, a modalității de comunicare și a procedurilor de rezolvare a conflictelor și disfuncționalităților. Poziția ierarhică este sursa de putere, ocuparea acestor poziții depinzând de îndeplinirea satisfăcătoare a exigențelor rolului, prin expertiza dovedită a persoanei respective. Regulile și procedurile standardizate reprezintă metode principale de influențare și control. Pentru membri, cultura de tip Rol oferă securitate, dar și o ocazie favorabilă de a dobândi o specializare profesională și recompense adecvate activității desfășurate. Abaterea de la standard, într-un sens sau altul, nu este acceptată, rolul fiind mai important decât persoana care-l ocupă. În consecință, persoanele ambițioase, cu standarde înalte, orientate spre putere



și autocontrol, sunt nesatisfăcute de această situație. Cultura de tip Rol este convenabilă managerilor care preferă predictibilitatea și securitatea poziției, fără eforturi personale pentru aducerea unor contribuții creatoare în îndeplinirea obligațiilor profesionale. Eficiența acestui tip de organizații depinde de raționalitatea alocării resurselor, a sarcinilor de lucru și a responsabilităților pentru fiecare poziție din organigramă. Sunt organizații adecvate unui mediu social și profesional stabil și predictibil, în ciuda caracterului lor rigid și conservator. În condiții de schimbare socială accelerată și mobilitate concurențială aceste organizații pot eșua, dacă nu adoptă măsuri urgente de schimbare a strategiilor manageriale.

3) *Cultura Sarcinii* : îi este caracteristică centrarea pe activitatea de realizare optimă a sarcinii, căutându-se modalități eficiente de gestionare și distribuție a resurselor materiale, financiare și umane. Influența și controlul se bazează pe puterea de expert, mai degrabă decât pe poziția ierarhică a statutului, ceea ce implică o mai mare dispersie a structurii de putere. Din perspectiva membrilor, se obține un grad mai mare de autonomie în propria activitate, pe fondul unor relații interpersonale pozitive, bazate pe competență, respect reciproc și înțelegere. Cultura de tip Sarcina implică mobilizarea întregului grup în scopul îmbunătățirii eficienței profesionale, precum și pentru un angajament superior din partea membrilor față de obiectivele organizației. În consecință, rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale, și a eventualelor divergențe dintre poziții de putere și stiluri de conducere. Influența se bazează mai mult pe puterea profesională decât pe puterea poziției sau influența personală, fiind mai dispersată decât în alte culturi. Această cultură este mai adecvată tendințelor actuale ale schimbării accelerate, valorizării libertății individuale și micșorării diferențelor sociale. Datorită mobilității specifice, proiectele de echipă pot fi abandonate sau reformulate în funcție de împrejurări. Managerul dintr-o cultură de acest tip este mai flexibil și mai încrezător în capacitatea sa de a acționa într-o situație problematică. Acest tip de cultură este adecvată unei piețe competitive, cu mobilitate superioară și schimbare rapidă a profilelor produselor sau serviciilor furnizate. De remarcat că organizațiile mari și foarte mari se încadrează mai greu în acest tipar, mobilitatea acestora fiind mult mai redusă.

4) *Cultura Persoanei* : are ca element central persoana membrilor și interesele acestora, evidențiind o orientare accentuat umanistă, dar foarte rar întâlnită. Cultura de acest tip are rostul de a-i servi și de a-i ajuta pe membrii organizației, promovându-le interesele și aspirațiile, fără să aibă un obiectiv global bine definit. Are o structură similară cu cea a unui „roi” de elemente-membri, angajații având un mare grad de libertate, pe fondul unei structuri de putere aproape inexistentă. Totuși, puterea de expert este cea care îi este caracteristică. Ca exemple tipice pentru acest tip de cultură pot fi firmele de avocatură, parteneriatele profesionale, firmele de consultanță, cooperativele de diferite tipuri ș.a. Mulți angajați ai unor organizații cu alt tip de cultură, manifestă o reală preferință pentru acest gen de cultură, în care libertatea și autocontrolul să prevaleze asupra cadrelor standardizate.

B) Un alt model, des invocat în literatura de specialitate și având reale valențe operaționale, a fost elaborat de G. Hofstede (1980), care relevă patru dimensiuni esențiale prin care pot fi descrise culturile organizaționale din spații geografice diferite: *distanța față de putere*, *evitarea incertitudinii*, *individualism/colectivism* și *masculinitate/feminitate*. Cercetările ulterioare, desfășurate în țări din extremul orient, au mai relevat existența a încă unei dimensiuni: *orientarea pe termen scurt sau lung*.

*Distanța față de putere* exprimă măsura în care factorii de decizie sunt accesibili diferitelor categorii de membri. Când distanța este mare, există o mare inegalitate în distribuirea puterii, superiorii fiind greu accesibili, acest fapt subliniind statutul lor special; când distanța este mică, inegalitățile sunt minimizate, conducătorii sunt ușor accesibili, diferențelor de poziții fiind considerate fără prea mare importanță.

*Evitarea incertitudinii* se referă la intensitatea trebuințelor membrilor de a evita incertitudinea și ambiguitatea, în favoarea situațiilor certe, bine configurate și predictibile. Culturile având la bază un indice superior de evitarea incertitudinii pun un accent deosebit pe un sistem riguros de norme și reglementări, în timp ce culturile cu un indice slab de evitare a incertitudinii apreciază situațiile de asumare a riscurilor și de adaptare dinamică la situație.

*Individualism/colectivism* este o dimensiune care exprimă măsura în care membri sunt orientați fie pe propriile interese particulare, promovând inițiativa și riscurile individuale, fie pun accentul pe grup și colectivitate, distribuind astfel avantajele, dar și riscurile.

*Masculinitate/feminitate* reprezintă o dimensiune care relevă modul cum sunt distribuite rolurile emoționale în funcție de sex. Culturile cu indice mare de masculinitate promovează competitivitatea, asertivitatea și valorile materiale, în timp ce culturile cu indice mare de feminitate promovează sensibilitatea interpersonală, bunăstarea ca stare spirituală și calitatea vieții pe toate dimensiunile sale, inclusiv cele emoționale și estetice.

*Orientarea pe termen scurt/lung* evidențiază măsura în care culturile pun accentul pe efecte și recompense imediate, sau - dimpotrivă - valorizează calitatea de a amâna satisfacerea unor trebuințe sau gratificații imediate, în favoarea unora mai bine consolidate, pe termen lung.

Modelul de mai sus, fără să aibă un suport teoretic consistent, și-a arătat utilitatea în studierea culturilor specifice organizațiilor multinaționale, sau în zonele marcate de o interculturalitate accentuată. Totodată, cercetările de teren efectuate pe baza acestui model au evidențiat diferențe semnificative între câteva categorii de țări, în funcție de profilul culturii organizaționale care le este specific, sau pe care o promovează (v. 14, pg. 204).

Astfel, luând în considerare numai două dimensiuni, evitarea incertitudinii (EI) și distanța față de putere (DP), se pot identifica patru categorii de culturi organizaționale: 1). Elmare/DPmic (Austria, Germania, Israelul ș.a.); 2). Elmare/DPmare (Spania, Argentina, Mexic ș.a.); 3). Elmic/DPmare (India, Indonezia, Filipine); 4). Elmic/DPmic (Norvegia, SUA, Canada, Irlanda).

După observațiile noastre, modelul de mai sus este aplicabil și în cazul țării noastre, având în vedere însă originea rurală sau urbană a majorității personalului unei organizații, precum și caracterul său național/multinațional.



D) Cel de al treilea model la care ne vom referi este cel al așa-numitelor „valori concurente”, elaborat de **Cameron, Quinn, Campbell** ș.a. (v.14, pg.210). Se consideră că o cultură organizațională poate fi descrisă cu suficientă acuratețe dacă se au în vedere două dimensiuni fundamentale: a) prima evidențiază perspectiva organizației asupra problematicei sale interne, adică activitățile, procesele și oamenii implicați; b) a doua se referă la flexibilitate și control, adică la măsura în care comportamentele au o anumită libertate, sau – dimpotrivă – este controlat prin norme și reglementări riguroase.

Din combinarea celor două dimensiuni, rezultă patru tipuri de culturi organizaționale, având o serie de caracteristici specifice, după cum urmează.

1) Cultura de tip „Clan”, caracterizată prin orientare internă și flexibilitate ridicată, ceea ce implică o susținere reciprocă a membrilor și colaborare.

2) Cultură tip „Piață”, având un control riguros și o orientare spre exterior, ceea ce implică o centrare prioritară pe scopuri, obiective și performanță.

3) Cultura tip „Ierarhie”, cu orientare internă și control riguros, ceea ce relevă cu pregnanță ierarhiile, structura normativă și cea a puterii.

4) Cultura tip „Exocentrare”, având o orientare externă și o flexibilitate ridicată, facilitând inovația și relațiile informale.

De remarcat dificultatea de a elabora un model care să releve multiplele dimensiuni ale culturii organizaționale, aceasta putând fi abordată din mai multe perspective. De asemenea, trebuie subliniat faptul că două sau mai multe astfel de culturi pot coexista în aceeași spațiu geografic, sau chiar în aceeași organizație, evidențiind complexitatea vieții acesteia.

**Structura culturii organizaționale.** După cum am arătat, cultura organizațională implică o serie de elemente de ordin axiologic, cognitiv, normativ, atitudinal și comportamental. Dintre acestea ne vom opri asupra câtorva, cu o deosebită semnificație psihosocială: valorile, simbolurile, normele, modelele, ritualurile, miturile și istoriile care marchează viața organizației.

**Valorile** constituie elemente centrale în cultura organizațională, în jurul lor configurându-se toate celelalte elemente constitutive. Valorile organizaționale reprezintă o adaptare a principalelor valori ale culturii naționale la specificul activității și vieții de organizație. Ele pot fi definite ca *un set de idei și convingeri care exprimă importanța și prețuirea acordată unor aspecte esențiale ale vieții de organizație, în funcție de concordanța acestora cu trebuințele materiale și psihosociale ale membrilor organizației respective*. În consecință, valorile organizaționale vor viza: stilul de conducere considerat adecvat profilului organizației; modalitățile de a evalua și recompensa performanța; loialitatea față de colegi conducere și organizație; profesionalismul ca dimensiune a activității organizaționale; modelul de „cel mai bun”; sprijinul colegial; ideea de „lucru bine făcut”; echitatea și predictibilitatea raporturilor formale; recunoașterea excelenței; importanța inovației, ideea de dezvoltare și progres organizațional; valorizarea fiecărui angajat ș.a. După cum se observă, valorile organizaționale se constituie ca un sistem de repere în raport de care sunt percepute, evaluate și valorizate aspectele esențiale ale vieții de organizație, și pe baza cărora se elaborează sistemele normative aferente.

**Normele** sunt un corolar al unor valori organizaționale bine structurate și asumate de majoritatea membrilor. Ele au un caracter prescriptiv, constând din recomandări, reglementări și interdicții, prin care se arată cum pot fi protejate și realizate valorile de referință ale organizației. Corespunzător celor două categorii de structuri ale grupurilor și organizațiilor, vor exista norme formale și informale. Primele sunt reglementări oficiale de natură organizatorică și relațională: orgamnigramele cuprinzând pozițiile, statutele, funcțiile îndatoririle și drepturile fiecărui angajat, regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare și funcționare, codul relațiilor oficiale ș.a. Aceste documente cuprind prescripții referitoare la comportamentele salariaților în situații ce au implicații semnificative asupra funcțiilor și performanțelor organizației: modul optim de desfășurare a activității; relația șefi-subordonați; asigurarea securității muncii; prezența și comportarea în organizație; sistemul de recompense și sancțiuni; primirea și tratarea vizitatorilor; asigurarea confidențialității informațiilor; modul de desfășurare a raporturilor funcționale etc. Normele informale, a căror autoritate derivă din tradiție, experiența comună și presiunea majorității, deși nu sunt recunoscute oficial, au o mare influență asupra comportamentului organizațional, stabilind conduita considerată adecvată în diferite situații umane, cu implicații psihosociale deosebite: raporturile interpersonale considerate corecte, coeziunea colectivelor, sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților; relațiile dintre subordonați și lideri etc. Relațiile dintre normele formale și cele informale sunt de condiționare reciprocă, împreună formând sistemul normativ specific unei organizații, cu implicații majore asupra climatului psihosocial, performanței și satisfacției în muncă.

**Simbolurile** reprezintă un ansamblu de imagini sau obiecte reale, care reprezintă sau evocă altceva decât semnificația lor nemijlocită. Deci, sunt elemente care se substituie unor situații sau sensuri complexe, facilitând astfel operativitatea comunicării, coeziunea spirituală a colectivelor și armonizarea raporturilor interpersonale și organizaționale. Simbolurile oferă semnificații sau înțelesuri comune unor realități organizaționale care sunt în concordanță cu valorile, normele, idealurile, interesele și credințele esențiale ale membrilor. Prin evocarea unor simboluri se obține un impact psihologic nemijlocit, atât asupra angajaților unei organizații, cât și asupra celor care întrețin relații cu respective organizație. Marca, emblema sau logo-ul companiei, steagurile, trofeele, diplomele de excelență, personalitățile de excepție care au marcat istoria organizației ș.a. - sunt elemente cu o puternică forță evocatoare, generând sentimente de mândrie, identificare personală și valorizare socială, atât pentru fiecare angajat, cât și pentru organizație ca totalitate. Atât limbajul informal, cât și cel oficial, sunt saturate adesea de înțelesuri simbolice, cu un impact psihologic și praxiologic imediat. Simbolurile unei organizații pot fi regăsite și în uniforme, insigne, imnuri, locație, amenajarea spațiului sau modul particular de desfășurare a unor ceremonii. Simbolurile contribuie nemijlocit la orientarea sentimentelor, atitudinilor, gândirii, comportamentului și acțiunii angajaților, constituind – alături de celelalte elemente constitutive amintite – o componentă care marchează profilul și coerența unei culturi organizaționale constituită pe tradiție și performanță socială.



*Ritualurile* și *ceremoniile* sunt elemente semnificative ale culturii organizaționale, fiind complementare sistemului axiologic și simbolic. Prin stabilirea unor modele și scenarii de desfășurare a unor activități, se asigură identitatea psihosocială a organizației, inducând totodată un sentiment de apartenență, valorizare și mândrie participanților. Într-un sens general, un ritual reprezintă un scenariu și un set de acțiuni planificate, cu un conținut dramatic și simbolic, prin care se dă expresie psihosocială și culturală anumitor valori organizaționale, în vederea consolidării și operaționalizării lor în cadrul organizației. Trice & Beyer propune următoarea tipologie a ritualurilor organizaționale: ritualurile de trecere (de pasaj); ritualurile degradării; ritualurile promovării profesionale și sociale; ritualurile schimbării; ritualurile rezolvării sau diminuării conflictelor; ritualurile integrării și armonizării. Fiecare dintre acestea constituindu-se în evenimente cu un deosebit impact psihologic. Ceremoniile sunt modalitățile concrete prin care se desfășoară ritualurile, fiind consacrate prin tradiție și având o componentă artistică care le amplifică efectul de modelare și întărire a unor modele comportamentale pozitive. Ritualurile și ceremoniile ceremoniile ajută la atingerea următoarelor scopuri: contribuie la socializarea și integrarea membrilor; promovează și mențin coeziunea funcțională și spirituală a colectivelor; inițiază noii membri în cultura organizațională consacrată prin tradiție; furnizează un sentiment de implicare și valorizare socială; transmit mesaje simbolice cu semnificație transindividuală; asigură dezvoltarea de relații interpersonale pozitive; furnizează speranță și încredere în viitor; realizează armonizarea dintre mesajele formale și cele informale, asigurând astfel o comunicare eficientă (v. și M. Năstase (2005).

*Miturile* constituie o altă dimensiune importantă a culturii organizaționale, reprezentând trasfigurări ale unor evenimente relevante din trecut, prin raportare la valorile și motivațiile membrilor. Într-un sens general, miturile organizaționale sunt o narațiune asupra unor situații, evenimente și persoane cu un caracter excepțional, care au marcat semnificativ istoria veche a organizației, pe care le transfigurează astfel încât să releve valorile și aspirațiile colectivelor respective. Fără o valoare cognitiv-explicativă marcantă, miturile au însă o relevanță psihosocială deosebită, deoarece trasfigurările realului pe care acestea le implică reflectă substratul axiologic, ideologic și aspirațional pe care se clădesc. Fiind interpretate adesea și ca veritabile “metafore organizaționale”, miturile transmit și anumite mesaje simbolice, dincolo de conținutul lor concret, obiectivând astfel valorile și credințele profunde ale unei organizații cu cultură consolidată. Miturile pot servi la realizarea unor scopuri importante, cum sunt: explicarea sursei unor valori, atitudini, norme și modele comportamentale consacrate; inducerea unui interes pentru experiența acumulată de organizație, dar și pentru noi idei și direcții de dezvoltare; o mai bună înțelegere a realității actuale, prin raportarea la trecut; oferirea de informații asupra unor situații problematice și a modului exemplar de rezolvare a acestora; înțelegerea caracterului special al organizației de apartenență, generând astfel sentimente de atașament față de aceasta și de valorizare personală a membrilor; identificarea unor noi perspective asupra viitorului și de modalități de îndeplinire a acestor aspirații ș.a.

*Istoriorele* sunt modalități anecdotice de a prezenta anumite situații și evenimente relativ recente, având însă și ele o anumită încărcătură simbolică, mai ales în ceea ce privește soluționarea unor probleme umane. Istoriorele favorizează consolidarea așa-numitei “comunicații de consum”, conservând totodată semnificația unor evenimente care rezonază cu motivațiile și valorile celor care le promovează. După opinia lui S. Martin, pot fi identificate șapte tipuri de istorioare și povestiri, exprimate la modul general, dincolo de diversitatea organizațiilor în care apar. Acestea sunt: povestiri despre cum tratează organizația persoanele cu status înalt ce încalcă normele; povestiri despre cât de “uman” este șeful; povestiri despre cum se poate avansa în carieră; povestiri despre concediere; povestiri despre modul în care compania ajută pe angajații care trebuie să se mute; povestiri despre cum reacționează șeful ierarhic la anumite tipuri de greșeli; povestiri despre modul în care organizația a depășit anumite obstacole sau situații excepționale. La acestea mai putem adăuga relatări asupra modului cum au fost rezolvate conflictele cu alte organizații, precum și povestiri cu caracter anecdotic asupra întâmplărilor prin care au trecut persoane semnificative în afara vieții de organizație.

*Modelele* reprezintă forma de obiectivare exemplară a valorilor și normelor organizaționale la nivelul comportamentelor unor personalități ale organizației, sau a felului în care se rezolvă situațiile problematice tipice ale organizației. Modelele odată constituite, devin referențiale cognitive, axiologice, atitudinale și acționale pentru membrii organizației, marcând atât faptul că aceste deziderate pot fi îndeplinite, dar oferind și informații concrete și intuitive asupra modului cum pot fi îndeplinite. În absența unor modele care să exemplifice modul de funcționare a sistemelor axiologic și normativ, acestea nu vor avea impact asupra vieții de organizație.

***Relația dintre climatul psihosocial, performanță și cultura organizațională***  
Setul de valori, norme și modele constituie nucleu structural și funcțional al culturii organizaționale, în jurul acestuia organizându-se toate celelalte elemente constitutive. Coerența și adecvarea acestui nucleu va condiționa în cea mai mare măsură îndeplinirea funcțiilor de bază a culturii organizaționale: acelea de asigurare a coeziunii spirituale a membrilor, facilitarea integrării și valorizării sociale a acestora, precum și asigurarea unor performanțe organizaționale superioare, în plan profesional și psihosocial.

Unul dintre cele mai nocive fenomene care pot apare în acest plan constă în *incongruența dintre valori, norme și modelele care ar trebui să le întrupeze*. În acest caz, valorile vor avea un caracter pur formal și declarativ, normele vor fi golate de conținut și forță structurantă la nivelul relațiilor organizaționale, aceasta în măsura în care atitudinile, comportamentele și acțiunile persoanelor semnificative din cadrul organizațional și extraorganizațional, oferite membrilor drept modele datorită statutului lor, nu au nicio convergență cu sistemul axiologic și normativ de la care se reclamă. Va rezulta o stare de *anomie organizațională*, marcată de duplicitate, ipocrizie, oportunism și lipsă de încredere în sistem. Climatul psihosocial va fi grav afectat, calitatea relațiilor interpersonale va fi necorespunzătoare, iar performanțele foarte scăzute.



### 9.7. Performanța organizațională.

Principala funcție constitutivă a organizațiilor este aceea de îndeplinire a unor obiective de utilitate socială: producția de bunuri materiale și culturale, oferirea de servicii, protecția cetățenilor și a naturii ș.a. Măsura în care aceste obiective sunt îndeplinite se exprimă prin intermediul noțiunii de performanță organizațională, indicatorul cel mai relevant în ceea ce privește funcționalitatea internă a sistemului, precum și calitatea raporturilor interorganizaționale.

#### 9.7.1. Definirea și caracterizarea noțiunii de performanță organizațională.

În sensul cel mai general, performanța exprimă *raportul dintre rezultatul unei activități și un reper considerat ca etalon*. Etalonul poate fi o autoestimare, proiectată și adoptată chiar de agentul acțiunii, sau poate fi un rezultat anterior, obținut în cadrul unor activități de același gen. De regulă, etalonul poate fi rezultatul unui alt grup cu o sarcină similară, sau media rezultatelor mai multor grupuri; dar se pot lua ca etalon și rezultatele aceluiași grup, obținute într-o altă perioadă de activitate, considerată ca referință.

Referindu-ne la sensurile cele mai des întâlnite în domeniul psihologiei organizaționale, vom constata o mare diversitate de accepții a noțiunii de performanță, în care accentul este pus pe diferitele sale dimensiuni. Astfel:

Belous (1995) afirma ca performanța este “rezultatul acțiunilor umane, superior rezultatelor cunoscute”. Atunci când sistemul de referință la care se raportează performanța umană este atașat unui anumit membru performanța poartă denumirea de performanță individuală (sau, în cazul regresului, “antiperformanță” sau “nonperformanță”).

Motowidlo (2003) a definit performanța ca “valoarea totală expectată de organizație a comportamentelor pe care un individ le efectuează pe o perioadă standard de timp”. Aceasta definiție are două implicații: în primul rând, apare ideea că performanța este o proprietate a comportamentului care se desfășoară într-o perioadă de timp; de asemenea, apare ideea ca performanța se referă la valoarea așteptată a fi adusă în organizație. Comportamentul referindu-se la ceea ce fac oamenii, performanța va consta în valoarea așteptată de organizație în urma a ceea ce fac oamenii. Aceasta presupune că angajatorul este cel care poate decide ce înseamnă performanța, pe baza propriilor criterii.

Johns (2002), referindu-se la performanța individuală, afirmă că “performanța este măsura în care un membru al organizației contribuie la realizarea obiectivelor organizației”. Din această perspectivă, se impune o diferențiere între performanța individuală, de grup și organizațională, ceea ce deschide perspectiva unei analize diferențiate ale factorilor care condiționează nivelul performanțial la cele trei tipuri.

D. Cristea (1984), abordând problematica performanței dintr-o perspectivă sistemică, evidențiază atât caracterul multiplu condiționat al performanței (de factori tehnici și tehnologici; psihoindividuali și psihosociali; sociali și culturali; circumstanțiali), cât și caracterul dinamic al acesteia, prin introducerea noțiunii de “potențial performanțial”, care poate varia sensibil în timp, constituindu-se ca o limită a nivelului maxim de performanță, obținută în condiții obiectiv-determinate și într-o conjunctură optimă (v. 65; 69).

Realizând o sinteză a multiplelor puncte de vedere întâlnite în literatura de specialitate, vom remarca următoarele aspecte caracteristice noțiunii de performanță organizațională:

- Se referă la un *rezultat concret și actual, raportat la un etalon* propus ca ideal, sau obținut într-un alt moment de referință sau de o altă organizație/grup cu activități similare.
- Performanța *se raportează dinamic la variabila “timp”*, în sensul în care schimbarea condițiilor obiective sau subiective determină și modificarea potențialului performanțial al organizației/grupului.
- Este *rezultatul unui comportament multiplu motivat* de factori intrinseci și extrinseci, de natură individuală sau de grup, de ordin material sau spiritual.
- Implică și o *dimensiune proiectiv-anticipativă*, legată de nivelul de aspirație al angajaților, de experiența organizațională și de contextul organizațional și macrosocial în care se desfășoară activitatea.
- Vizează *mai multe aspecte ale vieții de organizație*, fiind multiplu condiționată de factori individuali, psihosociali, organizaționali și culturali.
- În funcție de aspectele esențiale ale vieții de organizație la care se referă, performanța poate fi *profesională, psihosocială și socio-organizațională*.
- În ceea ce privește performanța profesională, aceasta poate fi *individuală, de grup sau organizațională*, cu condiționări reciproce, dar având factori determinanți și condiționali atât distincți cât și comuni.
- Există *relații de condiționare reciprocă* între performanță, climat psihosocial, satisfacția în muncă, angajamentul organizațional, loialitatea față de lideri, stabilitatea personalului, încrederea în management.
- Se pot folosi *mai mulți indicatori pentru evaluarea performanței: eficiența*, ca raport optim dintre rezultatele obținute (beneficii) și costuri (investiții); *eficacitatea*, ca performanță maximă indiferent de costuri; *productivitatea*, ca măsură a timpului necesar pentru realizarea produsului sau atingerea obiectivelor propuse (număr de produse pe unitatea de timp) ș.a..

Referindu-ne la câteva dintre caracteristicile menționate mai sus, sunt de remarcat câteva aspecte importante, și anume:

De multe ori, managerii au în vedere aproape exclusiv performanța profesională, ignorându-le pe cele de natură psihosocială și socio-organizațională. *Performanța psihosocială* se referă la nivelul calitativ de asigurare a unui satisfacții profesionale superioare, a unor relații interpersonale pozitive, a unui climat psihosocial tonic și a unui moral ridicat, prin oferirea unei perspective clare asupra dezvoltării personale și organizaționale. Îndeplinirea acestor exigențe vor conduce atât la creșterea performanței profesionale, cât și la stabilizarea personalului și creșterii angajamentului organizațional. Totodată, se vor obține efecte pozitive și în mediul extraorganizațional, și anume: a) în mediul social imediat al angajaților: familie, grupuri locale și extraprofesionale; b) la nivelul climatului social general. *Performanța socio-organizațională* vizează: calitatea relațiilor interorganizaționale; climatului social pe care îl generează; calitatea serviciilor pe care le oferă societății; sistemul de valori pe care îl promovează; protecția eficientă a mediului natural.



La nivelul performanței profesionale, orice formă de decalaj între performanța individuală, de grup și organizațională va constitui un factor generator de conflicte, insatisfacție și dezangajare - cu presiuni din partea entităților care se simt dezavantajate și afectate de performanța scăzută a oricărei alte părți: angajat, grup de lucru, sector de activitate, organizație.

După cum rezultă din cele de mai sus, performanța trebuie văzută ca rezultatul acțiunii și condiționării unor multitudini de factori psihoindividuali, psihosociali și organizaționali, ceea ce trebuie avut în vedere în politica organizațională a managerilor. Este vorba de interacțiunea dintre experiență, abilitați și motivația individului, pe de o parte, și dintre structura organizatorică, climatul psihosocial, sistemele de evaluare și recompensare, pe de altă parte.

Performanța constituie nu numai un indicator referitor la eficiența profesională și socială a grupului, ci și un parametru cu un înalt caracter de obiectivitate ce ne furnizează informații indirecte referitor la desfășurarea proceselor psihosociale din cadrul grupului, la gradul de integrare a membrilor în cadrul microsistemului social, precum și la integrarea acestora în contexte sociale mai largi. Totodată, performanța constituie un indicator referitor la eficiența unor măsuri organizatorice și cu caracter psihosocial prin care se vizează optimizarea activităților grupului și a dinamicii acestuia. Reprezintă un feed-back de cea mai mare importanță, alături de climatul psihosocial și satisfacția în muncă a angajaților (v. 69).

În literatura de specialitate întâlnim și alte forme de clasificare a performanței, alături de cea propusă de noi (performanță profesională, psihosocială și socio-organizațională), foarte utile când se procedează la o analiză de profunzime a acestei problematice. Astfel:

**Belous** (1995) distinge între performanța *fizică* și performanța *psihică*. Prima formă se referă la activități în care sunt solicitate calitățile fizico-motorii ale subiecților, cu setul de aptitudini aferente, inclusiv cele perceptiv-motorii. Cea de a doua, performanța psihică, se referă la performanța aferentă activității logice, de evaluare, interpretare și creație, în care sunt implicate și procesele emoționale, intuitive și de gândire divergentă. În această categorie includem performanța, artistică, științifică, literară, social-politică sau economică.

**Motowidlo & Borman** (1993) au identificat două feluri de performanță: a) performanța în sarcină; b) performanța contextuală. Performanța în sarcină include comportamentele care decurg din natura intrinsecă a sarcinii, nucleul ei specific, conținutul "tehnic" și solicitările prescrise explicit prin fișa postului; această formă condiționează în cea mai mare măsură performanțele organizației, în raport cu aceasta putându-se face predicții. Performanța contextuală implică prescripțiile organizației în legătură cu obiectivele sale, fără să se refere la conținutul intrinsec al acestora (de exemplu, sistemul de ore suplimentare, activități de voluntariat, activități extraorganizaționale ș.a.).

**Murphy** (1989) indică două forme ale performanței: a) de tranziție; b) de menținere. Prima, se referă la perioada de început, când se asimilează abilitățile necesare profesiei, performanța având un caracter ascendent; cea de a doua vizează perioada de stabilizare aptitudinală și motivațională, când se atinge nivelul maxim de performanță în contextul dat.

### 9.7.2. Evaluarea performanței organizaționale.

Având în vedere multiplele și complexe efecte profesionale și psihosociale ale performanței, se impune un sistem riguros de evaluare a acesteia, pe baza unor principii clare, transparente, discutate și acceptate de tot personalul organizației. Aceste activități sunt subsumate conceptului modern de „*management al performanței*”, care a devenit un instrument esențial pentru optimizarea tuturor aspectelor vieții organizaționale.

Elaborarea unui sistem eficient de management și evaluare a performanțelor implică parcurgerea următoarelor etape, riguros monitorizate:

- Stabilirea clară, în termeni operaționali, a obiectivelor generale și defalcate ale organizației, vizând dimensiunile profesionale, psihosociale și socio-organizaționale ale activității - pe de o parte, precum și cele de ordin individual, grupal și organizațional, pe de altă parte. Deci, operaționalizarea științifică a obiectivelor generale și particulare.
- Analiza și relevarea cerințelor, exigențelor și condițiilor de ordin material, tehnologic, uman și organizațional care să permită desfășurarea optimă a activităților și acțiunilor aferente dimensiunilor de mai sus. Deci, stabilirea condițiilor ideale care să permită obținerea unor performanțe maxime.
- Evaluarea resurselor și condițiilor reale de care dispune organizația la un moment dat; resurse de ordin material, financiar, tehnologic și uman. Deci, estimarea diferențelor dintre cerințele ideale și posibilitățile reale ale organizației, într-un context dat.
- Estimarea performanțelor potențiale în condițiile reale ale organizației, pe baza experienței altor organizații cu activități similare, a propriei experiențe obținută într-o etapă anterioară, precum și pe baza valorilor rezultate în urma unor studii tehnico-științifice. Deci, estimarea performanței maxime care poate fi obținută în condițiile reale în care se găsește organizația la un moment dat.
- Stabilirea criteriilor, metodologiei și instrumentelor care vor sta la baza activității de evaluare a performanțelor. Deci, instrumentalizarea și planificarea activității de evaluare a performanțelor, la toate nivelurile.
- Comunicarea și discutarea modelului de evaluare a performanțelor, precum și a sistemului de retribuție și recompensare în funcție de performanță cu angajații și grupurile de lucru implicate în realizarea diferitelor categorii de obiective. Deci, asigurarea transparenței și consensului.
- Evaluarea la intervale strict determinate a performanțelor, pe baza metodologiei stabilite, și compararea valorilor cu nivelul performanței potențiale. Deci, evaluarea obiectivă a rezultatelor obținute de angajați.
- Comunicarea imediată a datelor astfel obținute, precum și analiza critică a acestora, pentru fiecare grup sau sector de activitate. Deci, oferirea unui feed-back prompt angajaților, care să permită autoreglarea eforturilor.
- Analiza punctelor nevralgice și a disfuncționalităților care au condus la diferențe semnificative între nivelul performanței potențiale (optime) și cel al performanței reale. Deci, analiza critică a funcționalității sistemului organizațional și identificarea punctelor nevralgice ale acestuia.



- Proiectarea unui set de măsuri de ordin organizatoric, tehnologic, funcțional și managerial, care să conducă la creșterea performanțelor, vizând totodată și activități de perfecționare profesională a resurselor umane și motivare adecvată a personalului. Deci, măsuri de adecvare optimă a sistemului organizațional la contextul real în care activează.
- Testarea și implementarea măsurilor preconizate, în urma discutării acestora cu factorii implicați. Deci, corecții prompte și transparente ale sistemului.
- Urmărirea rezultatelor și reluarea ciclului, pe baza unui feed-back permanent monitorizat. Deci, corecție dinamică a sistemului organizațional.

**Relația dintre performanță, sistemul de evaluare a performanței, sistemul de compensații și motivație.** Având în vedere impactul major asupra funcționalității sistemului organizațional, numeroase cercetări au vizat stabilirea unor corelații valide între variabilele mai sus menționate, având ca fundament diferitele teorii asupra motivației. Astfel:

Din perspectiva teoriei echității, personalul unei organizații are un anumit grad de motivare și satisfacție în funcție de raportul dintre intrări și ieșirile în sistemul situațional în care acționează. Intrările sunt date de modul de percepere a contribuțiilor și eforturilor personale la realizarea sarcinii, iar ieșirile reprezintă rezultatele, adică beneficiile obținute în urma acestor prestații: promovare, premii, bani, diverse facilități și servicii materiale. Echitatea percepută rezultă în urma unui complex de procese cognitiv-evaluative și interpretative, luând ca reper raportul dintre intrări și ieșiri din cadrul unor situații similare. Eventualele sentimente de inechitate vor putea fi depășite printr-o serie de strategii cognitiv-comportamentale: modificarea percepției sociale asupra situației în care activează, acordarea unor alte semnificații mărimilor de intrare și ieșire, modificarea efortului și stilului de acțiune în procesul muncii, sau pur și simplu părăsirea sistemului.

Alte cercetări au vizat valoarea motivațională a banilor primiți ca recompensă pentru performanțele obținute. După cum am arătat, din perspectiva modului lui **Herzberg**, banii sunt un factor de igienă, care produce insatisfacție dacă se situează sub un anumit nivel, dar care peste acest nivel nu produce satisfacție, neavând deci o valoare motivațională nemijlocită. Concluzii similare se desprind și din perspectiva teoriei ierarhizării trebuințelor a lui **Maslow**, sau a teoriei evaluării cognitive a lui **Deci & Ryan**. Însă, cercetări mai recente infirmă în mare parte aceste concluzii, evidențiind rolul motivator al banilor în aproape toate situațiile, datorită valorii lor universale de schimb (**Lawler**, 1971; **Chambell & Pritchard**, 1976; **Fang & Gerhart**, 2000 ș.a.).

Cercetările și observațiile noastre arată că angajamentul organizațional, nivelul satisfacției în muncă și încrederea în management depind în mod esențial de patru factori principali: a) transparența sistemului de evaluare a performanțelor și de recompensare a acestora, prin existența unor criterii și norme clare de aplicare; b) obiectivitatea managerilor în aplicarea criteriilor și normelor odată stabilite și asumate de angajați; c) echitatea percepută a raportului dintre eforturile și contribuțiile aduse în sistem, pe de o parte, și valoarea percepută a recompenselor și avantajelor primite, pe de altă parte; d) evaluarea dinamică a trebuințelor materiale și psihosociale ale angajaților.

## 9.8. Intervenție și schimbare organizațională.

În ultimul timp, în psihosociologia organizațională se utilizează tot conceptele de „analiză”, „proiectare”, „intervenție”, „schimbare” de optimizare”, fapt care reflectă atât o anumită orientare și cercetării științifice din acest domeniu - subordonată nemijlocit printr-o cât și o marcantă maturizare metodologică - fără de care o astfel de orientare nu ar fi posibilă. Dinamica extraordinară a societății contemporane, bazată pe noile tehnologii informatice, nanotehnologiilor, intervențiilor genetice ș.a. - implică ca o necesitate imperioasă și o dinamică corespunzătoare a tuturor formelor de organizare socială. Totodată, dezvoltarea socială generală nu este posibilă fără un progres funcțional la nivelul tuturor instituțiilor, organizațiilor și grupurilor sociale, progres marcat prin nivelul performanțelor profesionale, psihosociale și interorganizaționale.

### 9.8.1. Definirea și caracterizarea conceptelor de bază.

Avându-și originea în studiile de praxiologie organizațională, cele cinci concepte au un caracter complementar, de implicare și condiționare reciprocă. Pentru precizarea sensurilor acestora, trebuie să abordăm organizațiile dintr-o perspectivă structural-funcțională, având caracterul unor sisteme sociale dinamice cu autoreglare.

**Analiza și evaluarea** reprezintă etape indispensabile în cadrul oricărei activități sociale și organizaționale, fără de care nu se poate lua nicio decizie eficientă. Implicând procese cognitive deosebit de complexe, analiza poate viza:

a) Condițiile generale de ordin social, juridic, politic, economic, tehnologic, geografic, fizic și uman în care funcționează - sau urmează să funcționeze organizația; prognoze vizând evoluția în timp a acestor condiții.

b) Disponibilitățile de resurse materiale, tehnologice și umane, precum și calitatea și accesibilitatea acestora.

c) Condițiile organizaționale și tehnologice în care, pe baza resurselor disponibile, se poate obține o performanță organizațională optimă.

d) Diferențele constatate între nivelul performanțial optim preconizat și cel real obținut, la nivelul diferiților indicatori: eficiență, eficacitate, productivitate.

e) Identificarea cauzelor eventualelor decalaje la acești indicatori, precum și analiza dinamicii respectivului decalaj.

f) Formularea direcțiilor și metodelor de intervenție organizațională, care să vizeze optimizarea performanțelor și înlăturarea disfuncționalităților de sistem.

g) Anticiparea și analiza impactului implementării măsurilor preconizate, pe baza unor scenarii alternative de intervenție și schimbare.

**Proiectarea organizațională** este o etapă ulterioară analizei, prin care datele obținute sunt transpuse într-un proiect de sistem organizațional, cu parametrii funcționali optimi. Se au în vedere următoarele aspecte: a) sursele și circuitul materiilor prime și a celor finite; b) tehnologiile folosite; c) compartimentele funcționale și posturile aferente; d) sistemul de relații ierarhice, funcționale și de comunicare dintre acestea; e) nivelul de calificare solicitat de fiecare poziție; f) sistemul normativ intern; g) sistemul de criterii de evaluare, promovare și recompensare a personalului; h) direcții preconizate de schimbare și evoluție.



*Intervenția și schimbarea* reprezintă corolarul etapelor anterioare, vizând modificarea unor componente tehnologice, organizaționale, funcționale sau umane, în vederea atingerii unor obiective explicit formulate, de ordin profesional, psihosocial, interorganizațional sau macrosocial.

Orice activitate de intervenție trebuie să respecte câteva principii fundamentale, și anume:

1. Fundamentarea: schimbarea trebuie să se facă pe baza unui proiect rezultat al unei analize riguroase a circumstanțelor în care funcționează organizația ca întreg sau anumite sectoare ale acesteia, a factorilor disfuncționali constatați și a necesităților impuse de schimbare.

2. Anticiparea: trebuie să se estimeze anticipativ efectele intervențiilor preconizate, în urma unor simulări sau modelări a sistemului în noile condiții.

3. Etapizarea: intervenția și schimbarea trebuie să se facă pe baza unei planificări a diferitelor faze ale acestora, fiecare implicând exigențe specifice: analiza de fond; elaborarea proiectului de intervenție; estimarea costurilor; pregătirea bazei materiale, tehnologice și umane; pregătirea personalului tehnic implicat în implementarea schimbărilor; asigurarea unui climat psihosocial favorabil schimbării; implementarea proiectului; stabilizarea post-intervenție.

4. Corecția dinamică a procesului: pe baza informațiilor de tip feed-back obținute în urma procesului de implementare a proiectului de intervenție și schimbare, trebuie să se opereze cu promptitudine corecțiile necesare și să se procedeze la înlăturarea disfuncționalităților care apar în mod firesc în asemenea situații, mai ales în punctele critice ale sistemului.

Se pot identifica patru categorii de motive care impun și justifică acțiunile de intervenție și schimbare în cadrul organizațiilor, și anume:

a) Modificări notabile la nivel macrosocial, în plan economic, politic și juridic, care schimbă infrastructura diferitelor tipuri de organizații. De pildă, dacă se modifică sistemul juridic sau macroeconomic care fundamentează funcționarea organizațiilor, este evident că se impun măsuri de schimbare a acelor componente care devin neoperaționale în noul context.

b) Apariția unor noi tehnologii și categorii de resurse tehnico-materiale care pot schimba conținutul activităților aferente realizării sarcinilor și obiectivelor anumitor sectoare sau ale întregii organizații.

c) Schimbarea mediului concurențial și a sistemului pieții, care impun noi produse și standarde de calitate ale acestora.

d) Apariția unor disfuncționalități cronice interne, care afectează performanțele profesionale și psihosociale ale organizațiilor.

e) Modificări în structura de personal a organizațiilor, care impun măsuri de recalificare, realocare a resurselor umane sau a sistemului relațional ierarhic.

f) Schimbarea radicală a obiectivelor profesionale ale organizațiilor.

*Strategiile de intervenție și optimizare* constau dintr-un algoritm de acțiune organizată și planificată, având obiective explicite vizând creșterea performanțelor profesionale. Elaborarea strategiilor implică un cadru teoretico-conceptual bine conturat, precum și un set de cercetări cu caracter operațional, prin care să se stabilească dependențele funcționale dintre variabilele implicate în procesele psihosociale care vor fi supuse unor intervenții optimizatoare.

### 9.8.2. Principalele direcții ale intervenției și schimbării organizaționale.

Datorită caracteristicilor generale ale epocii pe care o trăim, marcată de mobilitate, tranziție, inovație tehnologică și revoluție tehnică, schimbarea a devenit o dimensiune esențială a organizațiilor, introdusă ca atare chiar din momentul proiectării acestora. Există însă câteva direcții principale care necesită intervenții și schimbări sistematice, și anume:

1) Modificarea caracteristicilor unor produse sau introducerea unor noi, în conformitate cu cerințele pieții sau schimbarea preferințelor beneficiarilor. Pentru aceasta este nevoie de o prospectare continuă a pieții, precum și acțiuni de marketing, vizând evaluarea și stimularea unor noi trebuințe sau preferințe ale consumatorilor, pe plan intern și extern.

2) Introducerea unor noi tehnologii, tehnici și procedee, care să asigure obținerea unor noi produse, cu caracteristici calitative superioare și creșterea performanțelor profesionale. Pentru aceasta este nevoie de o informare continuă asupra noilor evoluții științifice și tehnologice.

3) Introducerea unor noi sisteme de evaluare, recompensare și retribuie a personalului, în funcție de performanțele profesionale, prin adaptarea acestora la noile circumstanțe, ținându-se însă cont și de necesitățile materiale ale angajaților și de pregătirea lor psihologică pentru noile criterii.

4) Schimbarea cadrului normativ al organizației, ca urmare a apariției unor noi reglementări legislative în plan juridic sau economic.

5) Reorganizarea unor sectoare, secții sau ateliere, în vederea optimizării procesului tehnologic, adoptarea unor noi tehnologii și eficientizarea activităților profesionale. Acest proces implică modificări la nivelul relațiilor funcționale, de comunicare și subordonare, care afectează și relațiile informale din cadrul respectivelor colective de lucru.

6) Schimbări la nivelul personalului, vizând redistribuirea, reducerea sau mărirea numărului de angajați, în funcție de noile circumstanțe în care funcționează organizația din punct de vedere economic, tehnologic și legislativ.

7) Informarea, recalificarea și/sau perfecționarea profesională a personalului, în vederea creșterii performanțelor profesionale și adaptării la noile tehnologii introduse sau la schimbările manageriale preconizate.

8) Acțiuni de natură psihosocială care să conducă la optimizarea stilului de conducere al liderilor, îmbunătățirea climatului psihosocial și creșterea angajamentului personalului față de organizație – toate acestea conducând la optimizarea profesională, psihosocială și socio-organizațională.

9) Schimbări la nivelul sistemului relațional extern al organizației, prin stabilirea de noi colaborări profesionale și culturale în cadrul sistemului organizațional și instituțional național și internațional.

10) Acțiuni sistematice de promovare a imaginii și prestigiului organizației în plan intern și extern, precum și de promovare a produselor și ofertelor sale.

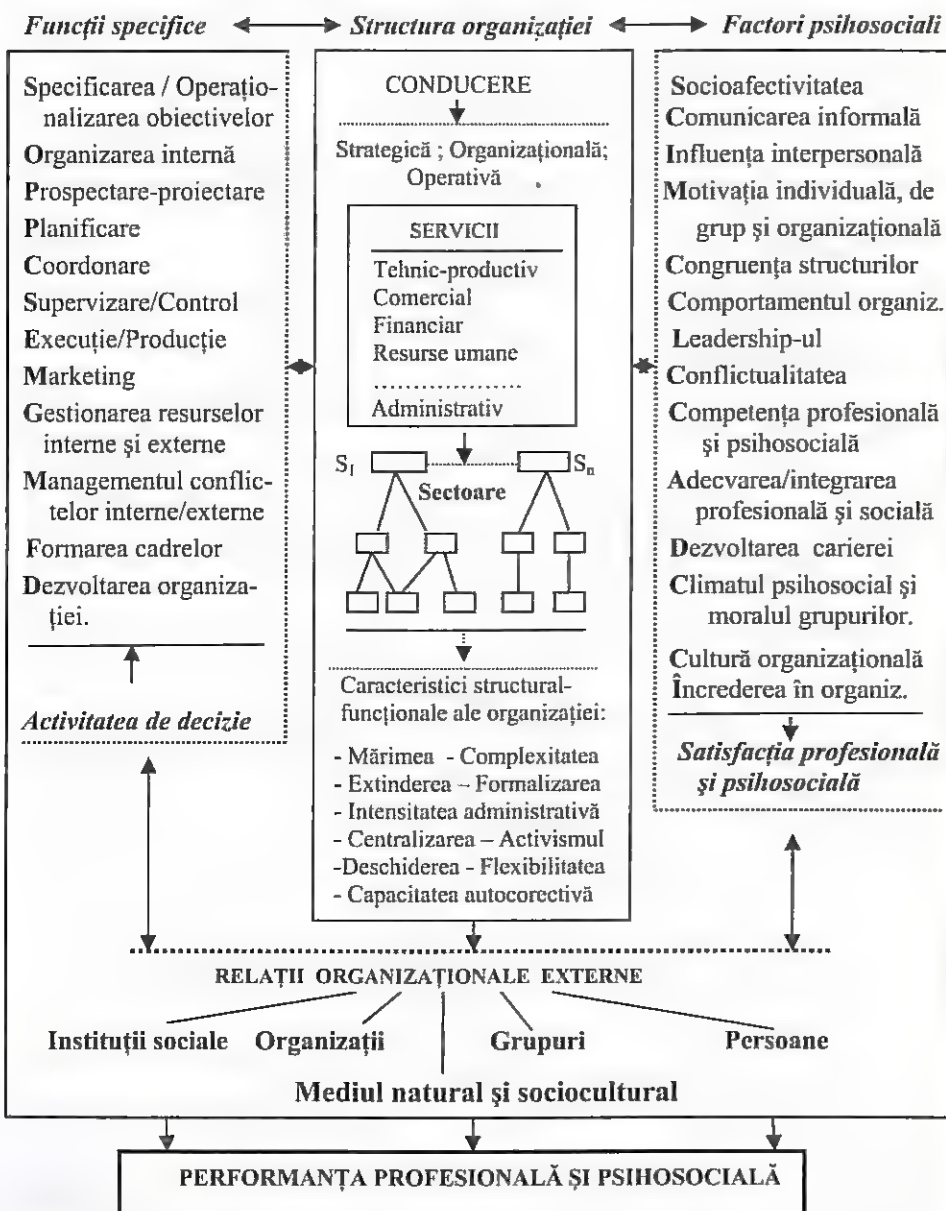
Toate aceste acțiuni trebuie să aibă un caracter continuu, sistematic și bine fundamentat, pe baza unei concepții coerente vizând așa-numita „dezvoltarea organizațională”, în cadrul căreia să se armonizeze exigențele dezvoltării tehnologice cu cele ale procesului de formare și dezvoltare a resurselor umane.



### 9.8.3. Strategii de intervenție și de optimizare a proceselor psihosociale.

Acțiunile prin care se realizează intervenția și schimbarea organizațională trebuie să fie fundamentate pe o concepție teoretică și managerială coerentă privind problematica organizațională, vizând toate dimensiunile și aspectele sale

Prezentăm mai jos o schemă sintetică cuprinzând structura generală a unei organizații, funcțiile și relațiile externe ale acesteia, precum și factorii psihosociale implicați în desfășurarea activității și vieții de organizație. Aceste elemente trebuie să stea la baza oricărei strategii de intervenție și optimizare,



Schema 9.9.

**Principiile elaborării strategiilor de optimizare.** Elaborarea unei strategii de intervenție în cadrul sistemelor sociale implică trei categorii de exigențe:

- relevarea unui ansamblu de *dimensiuni* care definesc sistemul pe coordonatele lui esențiale, precum și a *indicatorilor* prin care acestea se definesc în plan operațional (v. D. Cristea, 66; 69);
- cunoașterea relațiilor de principiu care exprimă *intercondiționările* dintre aceste dimensiuni, factori și indicatori, precum și a proceselor prin intermediul cărora aceste conexiuni se produc, avându-se în vedere atât *sensul*, cât și *intensitatea* respectivelor parametri de relație;
- precizarea metodelor și tehnicilor prin intermediul cărora se evaluează parametrii sistemului în diferite momente ale existenței sale și care vor permite dirijarea acțiunii în raport cu obiectivele de optimizare propuse.

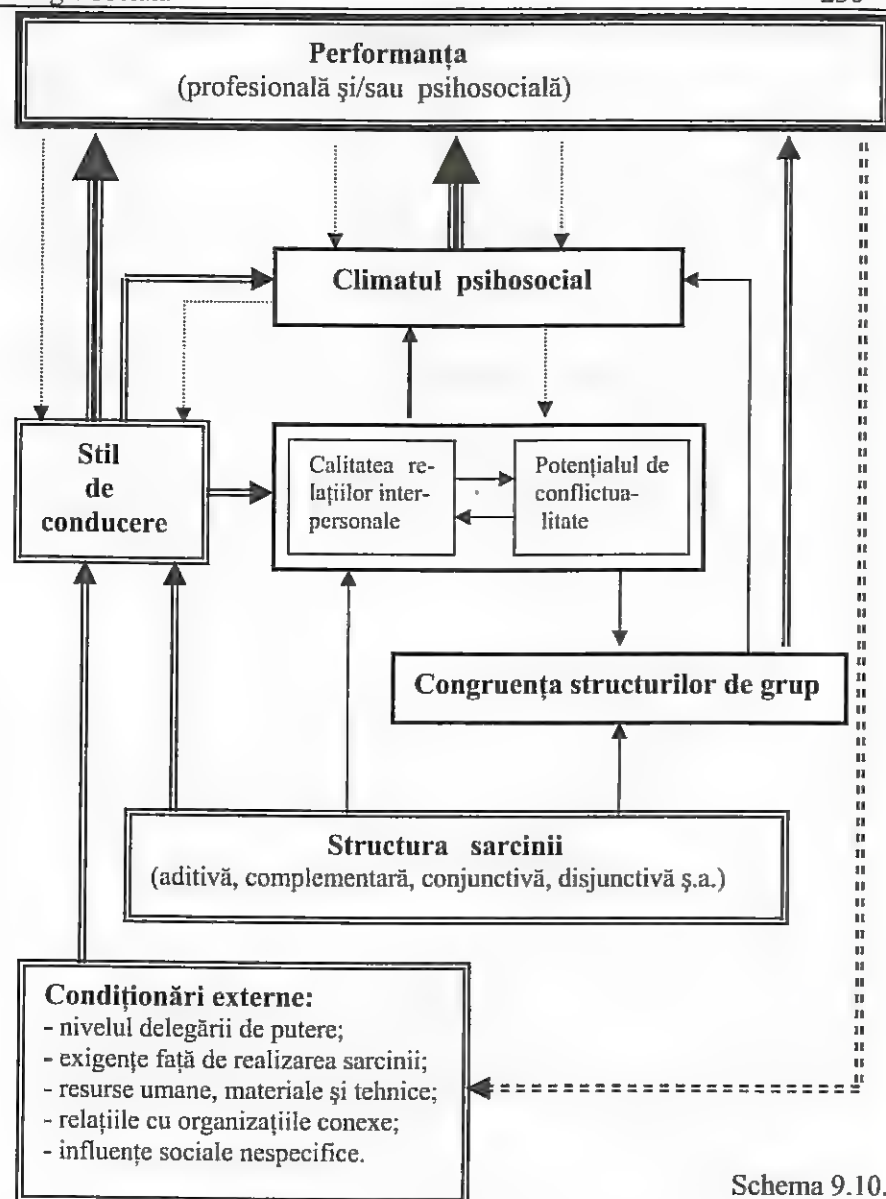
Elementele menționate se sintetizează într-un algoritm de acțiune practică, însă suficient de flexibil pentru a face față variabilității inerente unui sistem social. Pe măsură ce se acumulează noi rezultate științifice sau practice, strategia de optimizare trebuie să le includă progresiv; în concepția pe care se bazează elaborarea sa trebuind să fie inclus un principiu de adaptare dinamică continuă a sistemului la contextul situațional.

Intervențiile optimizatoare în cadrul organizațiilor pornesc de la un parametru funcțional care trebuie maximizat; de regulă acesta este „performanța”, atât cea profesională (care se referă la sarcina specifică), cât și cea psihosocială și socială (care vizează efectele psihosociale ale funcționării organizației); aceste intervenții pot viza toate fenomenele și procesele principale care contribuie la realizarea unor performanțe profesionale și sociale superioare. Astfel, se pot elabora strategii de optimizare a climatului psihosocial, a stilului de conducere sau a sistemului relațional și funcțional din cadrul grupurilor primare și secundare (v. 69, 169).

În principiu, se începe cu elaborarea unui model grafic al interacțiunilor dintre principalele procese și fenomene psihosociale, evidențiindu-se modul cum acestea condiționează parametrul de referință (performanța); după care, se evaluează factorii care au cea mai mare pondere în influențarea obiectivului urmărit: creșterea performanței, îmbunătățirea relațiilor interpersonale și a climatului, reducerea gradului de conflictualitate ș.a.. În acest caz, ponderea este asimilată coeficienților de corelație statistică dintre variabilele prin care au fost descrise în plan operațional respectivele procese psihosociale. Este indicat ca modificarea factorilor vizați să se realizeze în mai multe etape, cu urmărirea atentă a efectelor obținute și corectarea din mers a unor eventuale efecte negative. Efectuarea simultană a tuturor factorilor avuți în vedere este o operație destul de riscantă, mai ales atunci când nu există o experiență în acest sens, iar organizația nu are rezerve funcționale importante. Este important ca membrii grupurilor să fie informați asupra rațiunii, sensului și implicațiilor modificărilor care urmează a fi făcute, încercându-se motivarea lor în acest sens.

Modelul interacțional care s-a dovedit adecvat pentru intervenții optimizatoare în cadrul unei game variate de organizații are următoarea formă generală (schema 9.10.):



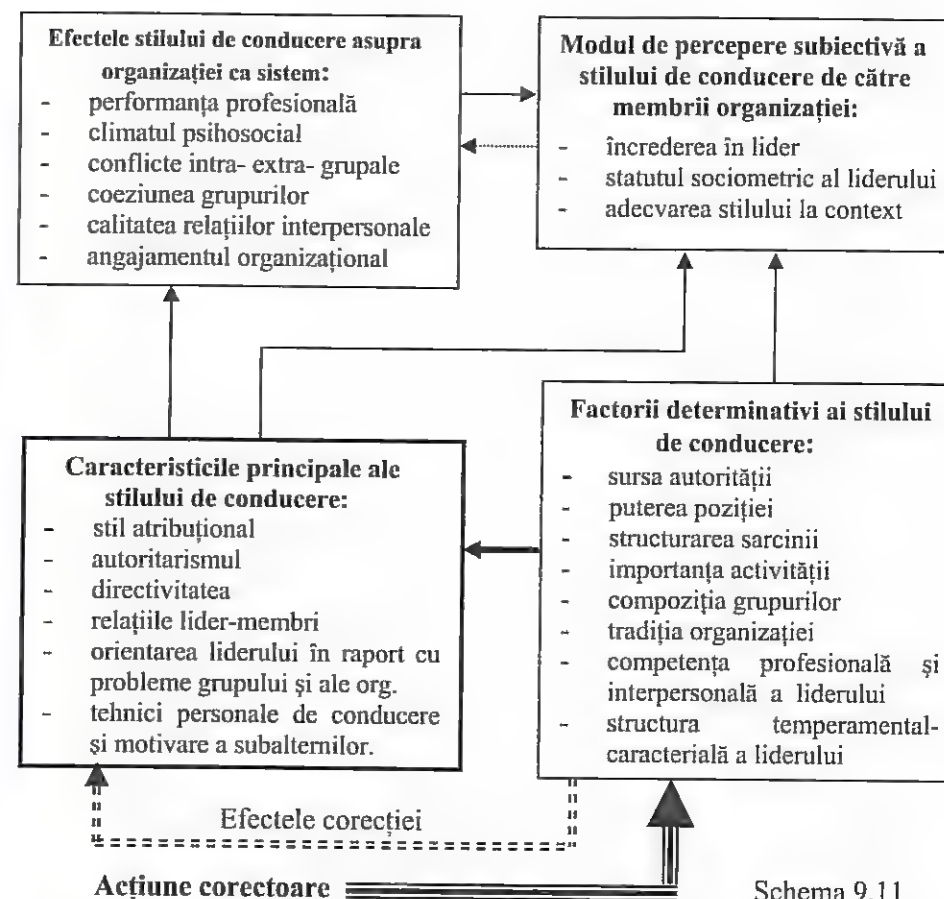


Schema 9.10.

**Optimizarea stilului de conducere.** După cum relevă numeroase cercetări experimentale, stilul de conducere are o influență considerabilă asupra performanțelor grupurilor și organizațiilor, fapt evidențiat și de modelul prezentat mai sus. De aceea, multe dintre strategiile de optimizare a performanțelor vizează o intervenție asupra aspectelor disfuncționale ale stilurilor de conducere, complementar intervențiilor asupra calității relațiilor interpersonale, asupra climatului psihosocial și congruenței structurilor de grup. În a doua etapă a elaborării strategiilor de intervenție se abordează analitic corelațiile dintre factorii implicați la nivelul unui anumit proces sau fenomen

psihosocial, cu influența cea mai semnificativă asupra performanței. În cazul de față, asupra profilului stilului de conducere practicat de lider.

Deoarece ponderea unor factori psihosociali în determinarea parametrilor funcționali ai organizațiilor diferă în funcție de natura acestora, în continuare ne vom referi numai la organizațiile cu caracter industrial-economic. În primul rând, se evidențiază relațiile implicative dintre factorii determinanți ai stilului de conducere, factorii prin care se configurează profilul acestuia, și factorii care exprimă modul de percepere a stilului de conducere de către membrii organizației (v. cap. 8).



Schema 9.11

Pornind de la acest sistem de condiționări, validat și printr-o experiență practică îndelungată, se calculează indicii de corelație dintre factorii implicați, pentru a se putea estima amplitudinea efectelor rezultate în urma unor acțiuni corective. În acest caz, cercetările experimentale indică o serie de corelații semnificative între principalii factori ai leadership-ului (69, 181).

Tabelul de mai jos redă indicii de corelație dintre factorii determinativi și factorii care definesc stilului de conducere ca atare, date care trebuie avute în vedere la elaborarea strategiei și tacticii oricărei acțiuni de intervenție în cadrul sistemelor organizaționale (tabelul 9.2).



Factori:	Autori- tarismul	Direcți- vitatea	Relațiile lider- membri	Orienta- rea lide- rului	Tehnici de condu- cere
Puterea poziției	<b>0,64</b>	0,27	-0,21	-0,32	<b>-0,53</b>
Structurarea sarcinii	0,18	<b>0,53</b>	0,10	0,08	0,33
Importanța activității	<b>0,51</b>	<b>0,40</b>	0,27	<b>-0,52</b>	0,15
Compoziția grupului	-0,22	0,18	<b>0,52</b>	0,36	<b>0,44</b>
Tradiția grupului	-0,35	0,14	<b>0,41</b>	<b>0,40</b>	0,18
Competența liderului	<b>-0,51</b>	<b>0,62</b>	<b>0,41</b>	0,28	<b>0,45</b>
Personalitatea liderului	<b>0,70</b>	<b>0,42</b>	<b>0,63</b>	0,25	0,35

Tabelul 9.2.

Corelațiile dintre principalii factori care circumscriu stilul de conducere sunt redate în tabelul 9.3.

Dimensiuni:	Autoritarism	Directivitate	Relațiile l-m	Orientare lider
Autoritarism	---	---	---	---
Directivitate	<b>0,65</b>	---	---	---
Relațiile lider-membri	<b>- 0,53</b>	- 0,25	---	---
Orientarea liderului	<b>- 0,40</b>	0,16	<b>0,68</b>	---
Tehnici de conducere	<b>- 0,48</b>	- 0,27	<b>0,55</b>	0,32

Corelațiile dintre dimensiunile stilului de conducere și modul cum este perceput comportamentul liderului de către membrii organizației sunt prezentate în tabelul 9.4.

Dimensiunile stilului de conducere:	Factorii percepției subiective	
	Statutul sociometric	Gradul de încredere
Autoritarismul	- 0,37	<b>0,51</b>
Directivitatea	- 0,21	<b>0,63</b>
Relațiile lider-membri	<b>0,70</b>	0,37
Orientarea liderului	<b>0,42</b>	<b>0,45</b>
Tehnici de conducere	<b>0,52</b>	0,18

De subliniat faptul că în funcție de natura organizației, corelațiile de mai sus pot varia în limite destul de largi. Astfel, în cadrul organizațiilor militare – de exemplu - autoritarismul are o cu totul altă semnificație decât în cazul unor organizații educaționale, culturale sau civice. După cum directivitatea poate fi foarte bine percepută în cadrul unor grupuri nefamiliarizate cu sarcina pe care o au de executat, sau recent constituite. Totdeauna, aceste interpretări trebuie să se facă în funcție de context: factorii circumstanțiali, situația internă și externă în care funcționează organizația reprezintă elementele de fond pe baza cărora trebuie interpretate aceste valori. Pe baza acestor indici de pondere, se poate stabili strategia optimă de intervenție pentru a obține efectele corective dorite.

Exemplul de mai jos va ilustra modul cum diferiți factori ai stilului de conducere pot afecta performanța, climatul psihosocial și raporturile interpersonale lider-membri, în funcție de caracteristicile sarcinii.

În cadrul unei organizații, observată cu atenție timp de mai mulți ani, funcționau mai multe sectoare, având sarcini cu structuri dintre cele mai variate, începând cu cele de tip aditiv și terminând cu sarcini complexe de tip disjunctiv sau compensatoriu (v. tabelul 9.1.).

Unul dintre aceste sectoare avea o sarcină de tip compensatoriu, a cărei rezolvare impunea o interacțiune funcțională foarte strânsă între membri și decizii, care să ia în considerare toate punctele de vedere formulate de aceștia. Toți membrii acestui sector aveau pregătire superioară și o experiență îndelungată în respectivul domeniu de activitate. Liderul formal al grupului era o persoană foarte competentă în plan profesional, însă cu o personalitate de tip autoritar, consolidată prin educație și printr-o activitate îndelungată în serviciu militar. Stilul de conducere practicat era cu totul inadecvat naturii sarcinii și compoziției grupului din subordine, fapt ce se reflecta din plin în climatul negativ și starea tensională a relațiilor dintre lider și subalternii săi. Autoritarismul excesiv, directivitatea accentuată și relațiile distante dintre lider și membrii colectivului caracterizau succint acest stil de conducere. Ca o consecință directă a acestui fapt, și în pofida nivelului superior de calificare a întregului sector, performanțele erau destul de modeste, iar efectele psihosociale colaterale total negative. În această situație, una dintre soluțiile corective ar putea consta în reducerea puterii poziției ocupată de lider, deci o limitare a prerogativelor sale și o reglementare mai strictă a competențelor; această soluție a dat rezultate foarte bune în alte situații, însă aici – datorită caracteristicilor sarcinii - o asemenea măsură ar fi putut afecta și mai serios performanțele profesionale ale sectorului.

În cadrul unui alt sector, complementar celui prezentat mai sus, sarcina - de tip aditiv - prezenta un grad scăzut de structurare, iar colectivul avea un nivel mediu de pregătire profesională. În acest caz, datorită structurii sarcinii, relațiile funcționale dintre membrii colectivului sunt foarte reduse, iar calitatea relațiilor interpersonale informale afectează în mică măsură performanța, având însă o influență asupra climatului psihosocial.

Teoretic, pentru a se obține performanțe superioare în acest context, este necesar un stil de conducere autoritar-directiv, în care factorul „relația lider-membri” are o pondere relativ redusă. Liderul formal al acestui sector, cu o pregătire profesională medie, practica un stil de conducere deschis cooperării, nondirectiv, cu un autoritarism redus și cu o orientare preponderentă pe problemele umane ale grupurilor din subordine. Climatul psihosocial era satisfăcător, însă performanțele profesionale se mențineau la un nivel mediu.

În urma unei analize comparative foarte aprofundate a celor două situații, s-a decis la un nivel ierarhic superior efectuarea unei recade între liderii celor două sectoare, cu măsuri speciale de pregătire psihologică a „terenului”. Rezultatele obținute în urma acestei intervenții pot fi apreciate ca spectaculoase: după o perioadă relativ scurtă de acomodare, performanțele ambelor sectoare au crescut simțitor, ca urmare a unei mai bune adaptări a stilurilor de conducere practicate de cei doi lideri la particularitățile sarcinilor de îndeplinit și la caracteristicile psihosociale ale grupurilor din subordine (v. schemele 9.8 și 9.9.). Totodată, trebuie avut în vedere și influența raportului dintre formal și informal în cadrul fiecărui colectiv, sursa autorității liderului și stilul său atribuțional.



**Optimizarea climatului psihosocial.** Climatul reprezintă unul dintre fenomenele psihosociale cele mai semnificative din cadrul organizațiilor, reflectând atât funcționalitatea acestora la un moment dat, cât și potențialul de care dispune sistemul în perspectivă. Alături de stilul de conducere și congruența structurilor de grup, cu care se află într-o strânsă interdependență, climatul psihosocial condiționează în mod esențial performanța profesională și – mai ales – performanța socială a organizației.

După cum s-a arătat în capitolul anterior, climatul psihosocial se constituie ca un fenomen integrativ, fiind o rezultantă în planul trăirilor subiective a tuturor factorilor care acționează și au semnificație pentru membrii organizației și pentru viața de grup. Caracterizarea și evaluarea fenomenului se poate face prin intermediul „profilului de climat”, acest instrument relevând ponderea diferitelor categorii de factori în generarea climatului psihosocial specific unei organizații, compartimente sau colective ale acesteia. De subliniat faptul că profilul climatului, respectiv ponderea diferitelor categorii de factori determinanți, variază într-un mod specific în funcție de natura organizației, tipul sarcinii ce urmează a fi realizată și influențele socioculturale externe.

Datorită multiplelor condiționări în care este implicat, climatul mijlocește printr-un complex de conexiuni inverse desfășurarea activităților și relațiilor interpersonale, constituind astfel o verigă esențială a mecanismului de autoreglare internă a organizației ca sistem. În acest context, o acțiune asupra oricărei componente structurale sau funcționale a organizației va avea, pe lângă un efect specific, și un efect nespecific, manifestat la nivelul climatului psihosocial; cele două categorii de efecte se vor potența reciproc, ceea ce va influența atât nivelul performanțial al organizației, cât și capacitatea acesteia de a asigura o integrare socioprofesională optimă a membrilor săi.

În ceea ce privește profilul climatului psihosocial organizațional, corelativ cu cel relevat la nivelul unor microgrupuri considerate izolat, se constată o pondere apreciabil crescută (cu aproximativ 10-30 %) a factorilor ținând de dimensiunile proiectivă, instrumental-executivă și cognitiv-axiologică (v. schema 7.10), aspect care trebuie luat în considerare când se intervine corectiv la acest nivel.

Informațiile obținute prin intermediul analizei climatului psihosocial sunt deosebit de variate și complexe, putând fi împărțite în mai multe categorii:

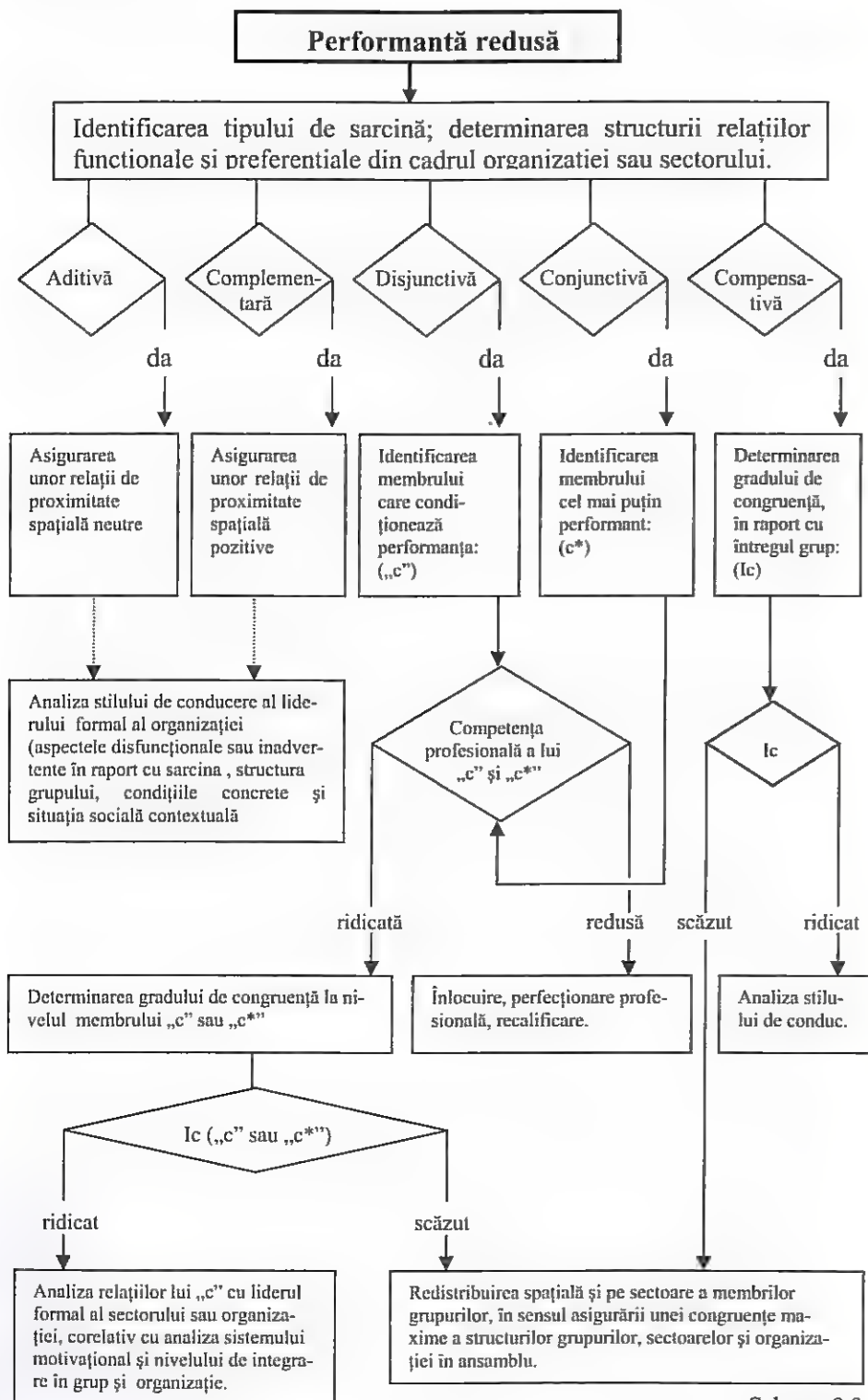
(a) informații referitoare la *gradul de maturizare socială* a grupurilor primare și secundare din cadrul organizației respective, aspecte evidențiate prin intermediul „profilului de climat”;

(b) informații vizând existența și *modul de acțiune a unor factori disfuncționali* în cadrul diferitelor compartimente, și asupra unor aspecte determinate ale activităților în curs de desfășurare;

(c) informații pe baza cărora se pot face predicții asupra performanțelor, comportamentului organizațional și gradului de *conflictualitate latentă*.

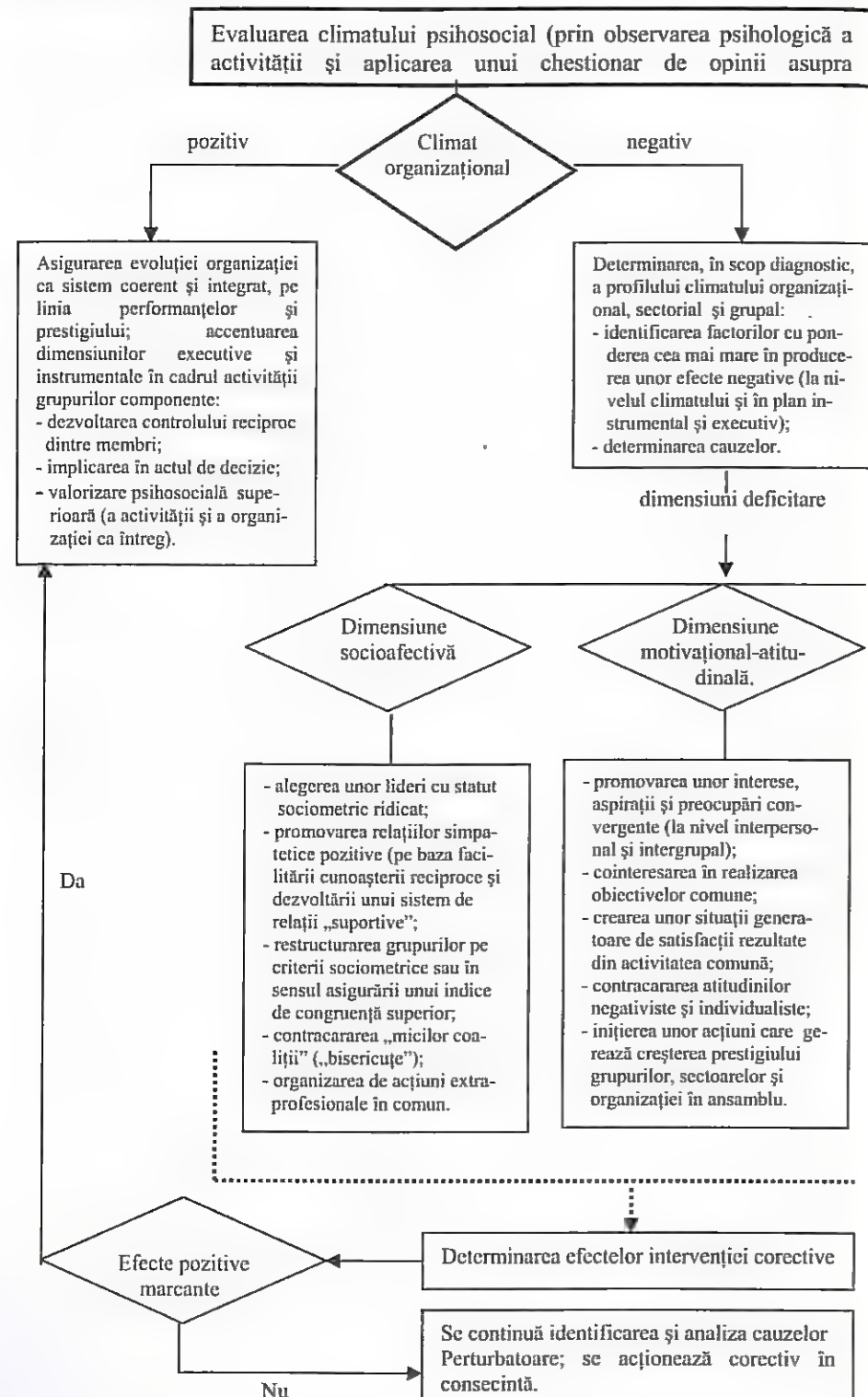
(d) informații privind potențialul social al organizației, respectiv asupra capacității de a exercita influențe pozitive în exterior, prin intermediul membrilor săi.

Pentru elaborarea strategiei de optimizare a climatului psihosocial se pornește de la analiza profilului de climat, conform următorului model :



Schema 9.9.



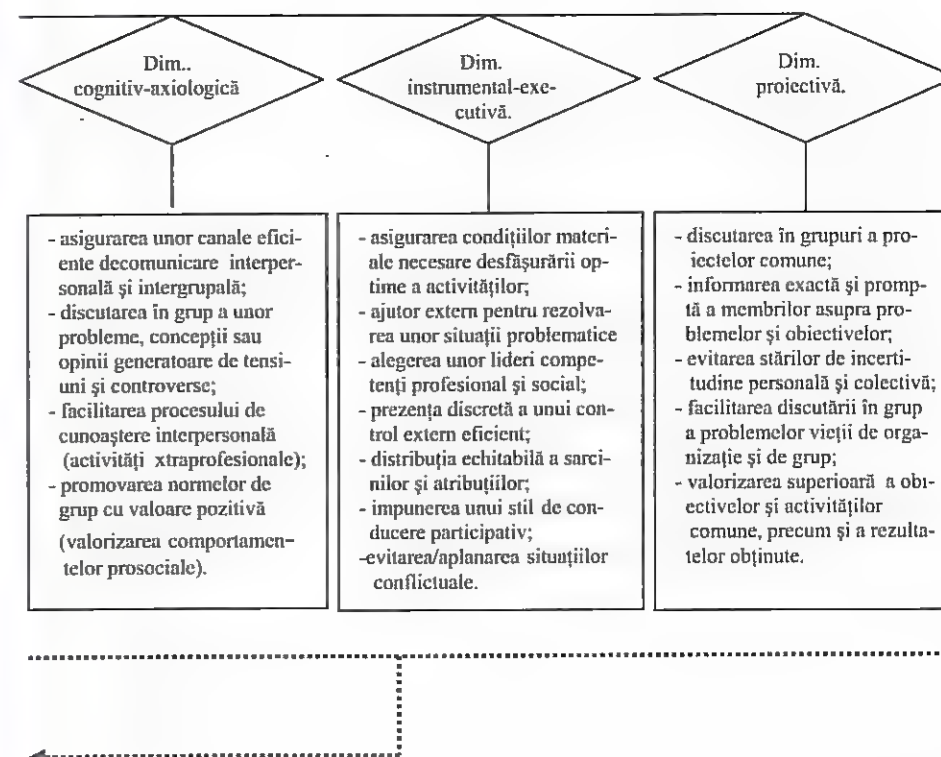


Evaluarea climatului psihosocial se realizează prin intermediul unui chestionar special elaborat (v. 48, 110), a cărui aplicare implică trei faze:

a) se solicită membrilor grupurilor să aprecieze global climatul din cadrul grupului sau organizației, pe o scală cu șapte valori (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3);

b) pe baza aprecierii deja făcute, subiecții sunt solicitați să precizeze, prin enumerare, ce anume cred ei că influențează climatul, în sens pozitiv sau negativ;

c) în final, se prelucurează rezultatele, stabilindu-se ponderea statistică a factorilor determinanți, aceștia fiind grupați pe cele cinci categorii prezentate mai jos.



Schema 9.10.

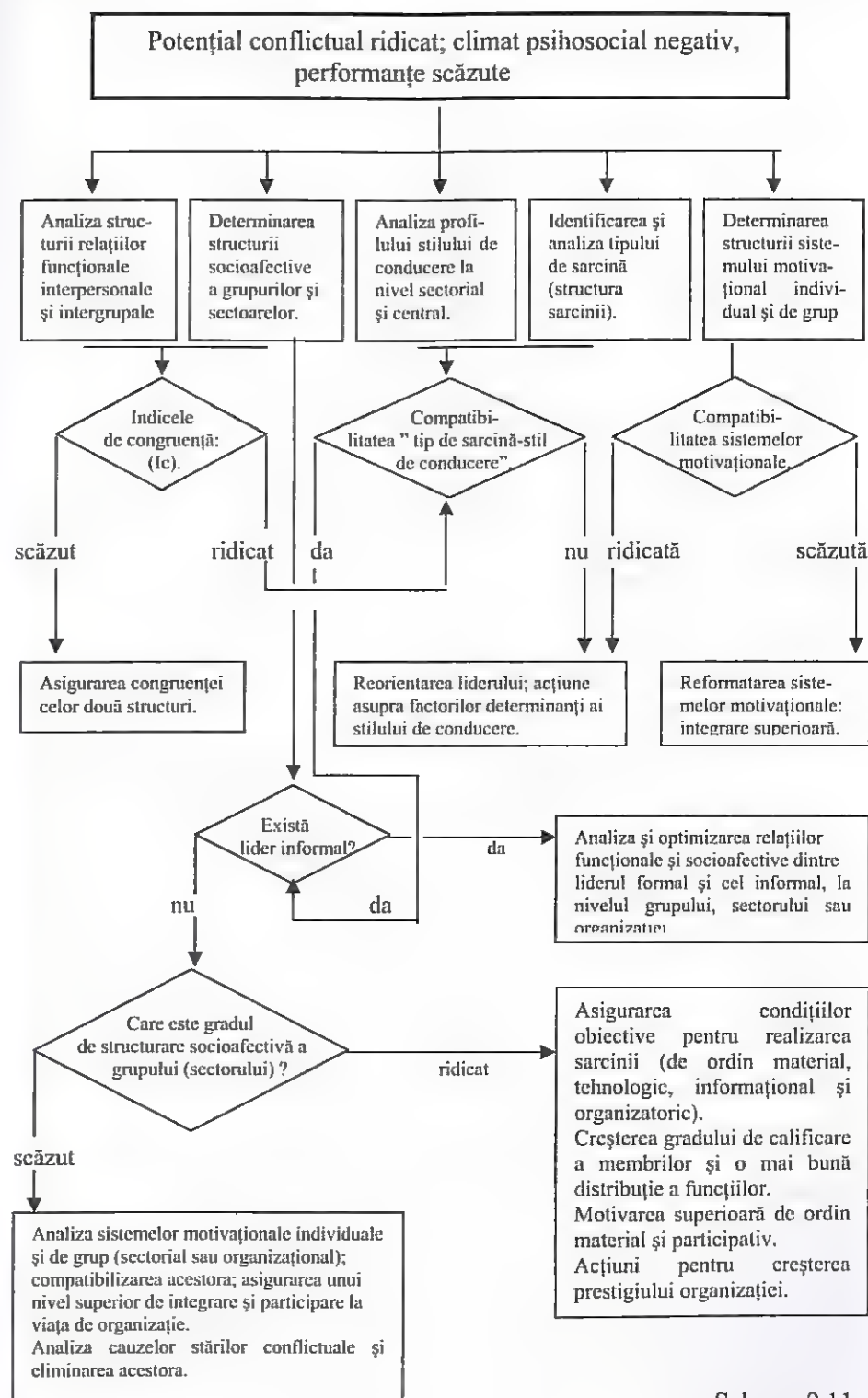


**Controlul stărilor conflictuale din cadrul organizațiilor.** În planul general al vieții sociale, conflictul are semnificația unei antinomii fundamentale care exprimă raportul dintre integrare și ruptură, stabilitate și schimbare, consens și disens, constituind – după opinia lui K. Marx, P. Birnbaum ș.a.- însăși baza oricărui sistem social (v. 34, pg. 257).

În plan psihosocial, conflictul constituie expresia acutizată a unor relații sociale antagonice și dizarmonice, generate pe fondul unor incompatibilități afectiv-relaționale, cognitiv-axiologice, acțional-teleologice sau motivațional-atitudinale între persoane, grupuri sau organizații. Însă, incompatibilitățile menționate constituie numai premisele apariției unei stări de „conflictualitate potențială”; conflictul deschis va fi declanșat numai în momentul când va apare un antagonism real sau virtual de interese în obținerea și/sau gestionarea unor resurse, de orice natură: economice, politice, culturale sau educaționale; informaționale, materiale sau spirituale; de statut sau de rol social; actuale sau viitoare; reale sau numai imaginate ca fiind posibile etc.

În plan comportamental, conflictul este expresia unei opoziții centrată și manifestată deschis față de un adversar, derivată din incompatibilitatea valorilor, scopurilor, intențiilor, normelor de conviețuire sau a celor de ordin statutar. Și în acest plan de analiză trebuie să distingem între două noțiuni complementare: a) „*situația conflictuală*”, generată de un anumit context social, organizațional sau interpersonal în care se manifestă incompatibilități reale sau aparente între două sau mai multe persoane, b) „*episodul conflictual*”, care exprimă comportamentul părților implicate într-o situație conflictuală în curs de desfășurare. Rezolvarea conflictului constă în compatibilizarea vectorilor care au generat situația conflictuală, acționând fie asupra unor elemente obiective ale situației, fie asupra factorilor subiectivi implicați în generarea episodului conflictual (modificarea percepției asupra elementelor situației conflictuale, compatibilizarea motivațiilor și scopurilor etc.).

În plan organizațional, conflictele pot avea drept cauze atât factori obiectivi, care sunt în afara controlului membrilor și structurii organizaționale respective, cât și subiectivi, derivați din modul cum acționează și se raportează membrii organizației la diferitele aspecte ale vieții de organizație. Dintre factorii obiectivi amintim: insuficiența resurselor gestionate de organizație; condiții inadecvate de desfășurare a activităților, context social extern nefavorabil (situație de criză, conflict armat etc.), acțiuni negative sau ostile din partea unor structuri externe (grupuri, organizații sau instituții sociale) ș.a. Factorii subiectivi sunt de regulă mult mai numeroși și au totdeauna o pondere foarte mare atât în generarea unui *potențial de conflictualitate*, cât și în configurarea *situației conflictuale* și desfășurarea *episodului conflictual*. Dintre aceștia amintim: stil de conducere inadecvat situației organizaționale; o cunoaștere sau o interpretare greșită sau incompletă a unor aspecte ale realității de interes; lipsa unei comunicări prompte, oneste și deschise, pe verticală și pe orizontală; instalarea unui climat psihosocial tensionat; delimitarea vagă și incompletă a scopurilor, atribuțiilor și responsabilităților; atitudini partizane la nivelul sistemului de conducere și control; stimularea unor competiții neloiale ș.a. Strategiile de intervenție în aceste cazuri pot avea următoarea formă generală:



Schema 9.11



În aplicarea oricăror strategii de intervenție asupra unor procese și fenomene psihosociale de grup trebuie să se aibă în vedere câteva observații cu caracter general, a căror ignorare poate conduce la apariția unor „efecte perverse”, care să anuleze efectele pozitive vizate de manageri. Prezentăm mai jos câteva dintre cele mai importante aspecte care trebuie luate în considerare atunci când se elaborează strategiile de intervenție și se desfășoară acțiunile respective.

- Datorită profundelor intercondiționări a proceselor și fenomenelor psihosociale, orice acțiune într-o anumită zonă sau la nivelul unui anumit factor poate determina efecte multiple, chiar asupra unor factori care aparent nu au o legătură directă cu cel asupra căruia s-a acționat.
- Efectele au caracter cumulativ și sinergic, acțiuni minore putând determina modificări de mare amplitudine; sau, dimpotrivă, o acțiune foarte energică dar orientată asupra punct inadecvat poate să producă efecte cu totul ne semnificative sau de altă natură decât cele scontate.
- Datorită mecanismelor de autoreglare spontană, sistemele sociale au un accentuat caracter inerțial: efectele scontate în urma unei intervenții devin vizibile în timp, iar forțarea manifestării imediate produce de regulă consecințe negative asupra sistemului.
- Ca urmare a existenței unor particularități structurale și funcționale la nivelul diferitelor compartimente ale unei organizații și a diferențelor la nivelul mecanismelor autoreglatorii, în urma unei acțiuni nediferențiate asupra întregului sistem se obțin de regulă efecte diferențiate la nivelul fiecărui compartiment.
- Intervențiile de ordin tehnic, tehnologic și organizatoric trebuie dublate în mod necesar și de acțiuni de ordin psihosocial, care să vizeze oferirea de informații, sensibilizarea personalului în raport cu schimbările preconizate, formarea unor atitudini pozitive stabile față de evoluțiile preconizate ale organizației, precum și de precizarea perspectivelor de dezvoltare personală a angajaților în perioadele care urmează schimbării.
- Indiferent de natura intervențiilor, trebuie să se aibă în vedere și eventual impact al acestora asupra vieții extra-organizaționale a personalului, chiar dacă unele aspecte ale acesteia nu par a avea efecte directe asupra activității lor profesionale, dar care le va afecta fără îndoială starea de spirit.
- Trebuie avut în vedere și impactul schimbărilor asupra mediului natural și fizic în care se desfășoară activitățile profesionale.

Trebuie menționat că relațiile organizațiilor cu mediul lor natural și sociocultural s-au constituit la ora actuală ca un domeniu de cercetare relativ autonom, acela al *ecologiei organizaționale și interorganizaționale*, pe de o parte, și cel al *culturologiei organizaționale*, pe de altă parte.

Totodată, trebuie subliniat faptul că, dincolo de toate comandamentele de ordin politic sau pragmatic care se pot impune la un moment dat, nu trebuie uitat un principiu deontologic fundamental al psihosociologului: orice strategie de intervenție și optimizare a unui sistem social trebuie să respecte totdeauna și în orice împrejurări demnitatea și libertatea individuală. *Intervenția și optimizarea nu trebuie să însemne niciodată manipulare.*

#### 9.8.4. Rezistența la schimbare.

Prin natura lor, schimbările vor genera totdeauna diferite forme de rezistență și opoziție, mai ales atunci când nu s-a acordat atenția cuvenită perioadei de pregătire psihologică a personalului în vederea implementării acestora. Rezistențele se pot manifesta la nivel *individual*, *grup* sau *organizațional*, fiecare având la bază mecanisme psihologice specifice. Astfel:

*La nivel individual*, rezistența poate fi determinată de unele mecanisme psihologice de ordin cognitiv, afectiv, motivațional, habitual, economic sau ideologic. În plan *cognitiv*, mecanismele activate în acest context determină deformarea modulului de percepere, interpretare și atribuire a schimbărilor preconizate. În plan *afectiv*, pot apare sentimente de insecuritate și teamă de necunoscut. În plan *motivațional*, rezistența este determinată de existența unor interese personale care devin incongruente cu noile condiții apărute în urma schimbării. În plan *habitual*, schimbările presupun modificarea unor obiceiuri și scheme comportamentale consacrate în timp, ceea ce implică deseori eforturi considerate inacceptabile. Din perspectivă *economică*, schimbările sunt percepute deseori ca având drept obiectiv reducerea veniturilor directe sau indirecte ale angajaților, sau supunerea acestora la eforturi suplimentare, cu aceeași retribuție. Din perspectivă *ideologică*, schimbările nu pot fi interpretate decât având ca scop creșterea profitului patronilor și managerilor, în defavoarea celor care produc nemijlocit bunuri și valori.

*La nivel grup* schimbările sunt percepute ca o formă de imixtiune și dislocare a structurilor psihosociale bune consolidate, care au dat coeziune și funcționalitate grupului până atunci. Grupul se simte amenințat în integritatea lui psihosocială, ceea ce generează o puternică tendință de respingere a schimbărilor, care este cu atât mai mare cu cât grupul este mai coeziv și are o istorie îndelungată și o tradiție mai bine consolidată.

*La nivel organizațional*, rezistența la schimbare este determinată în principal de tema dislocării unor structuri dovedite ca funcționale. Structura activității, a puterii și influenței, a comunicației – toate vor suferii schimbări semnificative, solicitând mari eforturi de adaptare, dar și de modificare a unui sistem relațional consolidat în timp, care a oferit stabilitate organizației ca întreg. De asemenea, în urma unor acțiuni de intervenție și schimbare profundă, apar incertitudini privind raporturile concurențiale de piață, precum și pe cele de natură interorganizaționale, deja existente și dovedite funcționale.

Rezistența la schimbare poate îmbrăca multiple forme: proteste, greve, scăderea performanțelor cantitative și calitative, absenteism, transferuri, alterarea climatului relațional, creșterea potențialului conflictual, sabotaje sau refuzul de implicare în eforturile necesare schimbării. Apariția acestor forme de rezistență trebuie anticipată de factorii decidenți, luându-se măsuri adecvate de combatere a acestora (v. și 14; 31; 239; 329).

De aici necesitatea unei foarte bune pregătiri în vederea introducerii schimbărilor, pe baza unor acțiuni de informare, motivare și antrenare nemijlocită a întregului personal în acțiunile de reorganizare, restructurare, modernizare sau re tehnologizare.



### 9.9. Direcții actuale de evoluție a sistemelor organizaționale.

Fiind componentele esențiale ale oricărei societăți, organizațiile se află într-un proces continuu de schimbare și evoluție, într-o strânsă interdependență cu progresul social general, sub toate formele sale: progres științific, tehnologic, economic, politic, cultural și relațional. În etapa actuală, ca urmare a profundelor mutații de ordin economic, politic, geostrategic, informațional, tehnologic și ecologic, sunt evidențiate câteva direcții prioritare de evoluție a diferitelor forme de sisteme organizaționale, și anume:

*Organizații inter- și multi-culturale.* Ca urmare a amplului proces de globalizare și de constituire a unor entități suprastatale (cum este UE – de exemplu), apar tot mai multe organizații cu caracter transfrontalier, implicând noi forme de leadership, comunicare și coordonare a activităților. Provenind din medii sociale și culturale diferite, personalul unor asemenea organizații ridică multiple aspecte de acomodare și asimilare a unor modele manageriale noi, precum și a unor modele comportamental-relaționale cu totul diferite față de cele consacrate în țara de origine.

*Organizații centrate pe dezvoltare.* Au dezvoltarea programată și planificată drept principiu constitutiv, ceea ce implică acțiuni sistematice de perfecționare și dezvoltare a resurselor umane, tehnologice și financiare. În acest caz, schimbarea nu este văzută ca un moment impus de apariția unor circumstanțe economice și tehnice noi, ci ca o dimensiune structurală și funcțională a organizațiilor, prevăzută ca atare încă din faza de proiectare. Ceea ce implică și formarea unor noi forme de angajament organizațional și de formare atitudinală și profesională a personalului.

*Organizații virtuale.* Sunt rezultatul direct al noilor tehnologii informaționale, care permit apariția și dezvoltarea unor noi forme de relații funcționale aferente realizării unor sarcini specifice: proiectare, cercetare, administrare, consiliere, asistență socială ș.a. Aceste organizații au ca elemente constitutive așa-numitele „echipe virtuale”, formate din persoane care conlucrează interdependent, prin intermediul computerelor și a noilor forme de comunicare prin Internet sau telefonie mobilă prin satelit. Scopul comun se configurează dincolo de criteriul de spațiu și timp, ceea ce conferă o mare flexibilitate și libertate creativă participanților (v. 14, pg. 813 ș.u.).

*Organizații care învață.* Au ca principiu constitutiv adaptarea continuă la schimbare, precum și căutarea permanentă de noi modalități de integrare a diferențelor culturale, ivite în contextul procesului de globalizare și de mondializare a piețelor. Organizația trebuie să învețe permanent să facă față noilor provocări și mutații în plan social, economic și tehnologic, aceasta fiind condiția esențială a supraviețuirii lor într-o lume aflată într-un continuu proces de schimbare accelerată, vizând toate aspectele vieții sociale.

*Organizații intensiv-cognitive.* Sunt organizații care oferă pieții nu produse materiale, ci informații, rezultate științifice, modele și strategii organizaționale și alte rezultate ale unei activități de cunoaștere și cercetare sistematică, în concordanță cu cerințele actuale ale vieții social-economice și politice.

\* \* \*

## Capitolul 10

### Mulțimile și fenomenele de mulțime.

*„În epoca actuală, actele mulțimilor constituie unica forță de nimic amenințată, și al cărui prestigiu sporește neconținut”*

*Gustav Le Bon*

*„Opinia publică reprezintă un fenomen de mulțime, al cărui mister rămâne de dezlegat”*

*Jean Stoezel*

#### 10.1. Generalități privind mulțimile sociale.

Mulțimile constituie unele dintre cele mai complexe și mai fascinante ipostaze ale realității sociale, intrigându-i în egală măsură pe filosofi, istorici, scriitori, psihologi, sociologi sau politologi. Aici se manifestă numeroase fenomene psihosociale care presupun puternice interferențe între conștient și inconștient, între pulsunile cele mai primitive și pornirile cele mai nobile, sub incidența cărora individul uman își descoperă noi fațete ale sufletului său.

##### 10.1.1. Delimitări conceptuale.

Mulțimile și fenomenele de mulțime reprezintă una dintre dimensiunile esențiale ale realității și vieții sociale, fără de care înțelegerea și interpretarea unora dintre cele mai importante și interesante aspecte ale acestora nu ar fi posibile. După cum nu ar fi posibilă nici elaborarea unei teorii coerente asupra acțiunii sociale, sau asupra transformărilor și dinamicii sistemelor sociale.

Punând bazele unei teorii psihologice asupra mulțimilor, **Le Bon** caracteriza perioada modernă din istoria umanității drept o „eră a mulțimilor”, subliniind prin aceasta rolul considerabil pe care aceste entități sociale l-au avut și îl au în marile transformări sociale care au marcat ultimele două secole. Într-adevăr, se poate aprecia că odată cu constituirea marilor aglomerări urbane, mulțimile gregare, psihologice și cele organizate devin componente esențiale ale vieții sociale, complementare mulțimilor comunitare, tradiționale mediului rural. După cum, odată cu dezvoltarea considerabilă a mijloacelor de comunicare în masă, mulțimile virtuale capătă o importanță tot mai mare în fenomenologia psihosocială specifică epocii contemporane, în special ca urmare a dezvoltării spectaculoase a tehnologiei informației și Internetului. Ca o reflexie directă a acestor multiple implicații, în cadrul sociologiei și psihosociologiei moderne se fac eforturi deosebite pentru a fundamenta o teorie coerentă și unitară asupra grupurilor umane, printre care mulțimile, sub diferitele ei forme de existență și manifestare ar reprezenta o specie cu totul aparte.



O primă dificultate care trebuie depășită este legată de existența unei terminologii ambigue, incomplete și având multiple interferențe cu limbajul comun: termenii specifici acestui domeniu sunt uzitați frecvent, cel mai adesea cu semnificații foarte vagi și dintre cele mai diverse. Implicațiile ideologice ale acestei dimensiuni a vieții sociale nu sunt nici ele de neglijat, politica fiind în mare măsură legată de fenomenele de mulțime. Acest fapt impune o încercare de delimitare conceptuală foarte clară a raporturilor dintre acești termeni care, de cele mai multe ori, acoperă aspecte diferite ale realității sociale. Acumulările teoretice și metodologice cele mai recente, în special cele ținând de cercetarea operațională, coroborate cu încercările de a modela mulțimile sociale prin intermediul teoriei matematice a grupurilor și a mulțimilor vagi, au creat premisele unui asemenea tip de abordare, care fundamentează în mare măsură și concepția noastră în acest domeniu.

Deși literatura științifică dedicată mulțimilor este mult mai restrânsă decât cea care vizează microgrupurile sociale, terminologia întâlnită este extrem de variată, însă insuficient delimitată; noțiuni precum cele de grup social, gloată, grămadă, colectivitate, mulțime, aglomerație, clasă socială, castă ș.a. sunt folosite fără o specificare clară a semnificației lor (v. 43; 174; 234; 243; 313 ș.a.). Vom întâlni și tendințe de a delimita rigid noțiunea de *mulțime* de cea de *grup social*, pe criterii mai degrabă ideologice sau empirice, fără o fundamentare teoretică și metodologică serioasă.

După opinia noastră, susținută de numeroase observații și cercetări asupra fenomenelor de mulțime, conceptul fundamental de la care trebuie să se plece în abordarea realității sociale trebuie să fie cel de *formațiune socială* și *grup social*, definite ca genuri proxime pentru noțiunile de *microgrup* (grupuri primare), *sisteme grupale conexe* (grupuri secundare) și *mulțimi* (grupuri terțiare). Abordarea unitară a tuturor entităților sociale multi-individuale oferă substanțiale avantaje teoretice, metodologice și practice, printre care și posibilitatea racordării la teoria matematică a grupurilor și - implicit - circumscrierea unui nou domeniu al realității sociale în care se pot aplica principiile de bază ale cercetării operaționale, ale teoriei mulțimilor vagi și teoriei jocurilor, cu rezultate extrem de spectaculoase din perspectiva modelării informaționale (computerizate) a fenomenelor psihosociale aferente.

Din această perspectivă, vom defini *formațiunile sociale* ca trepte distincte în evoluția societății, care posedă anumite caracteristici esențiale și definitorii în ceea ce privește tipurile generice de relații interumane, modalități specifice de desfășurare a activităților sociale, pe baza unei anumite structuri a forțelor și mijloacelor de producție. Cu alte cuvinte, sunt tipuri fundamentale de organizare socială, în care elementul central și definitoriu îl reprezintă - din perspectiva unei concepții sociologice materialist-istorice - modul de producție.

O formațiune socială se caracterizează printr-un anumit sistem ideologic, politic, economic, juridic și moral, precum și printr-o anumită structură de clasă, care exprimă raporturile grupurilor și claselor sociale în cadrul modului de producție. Între aceste dimensiuni ale formațiunii sociale există relații de condiționare și determinare reciprocă, însă rolul central revine nivelului de dezvoltare a forțelor de producție: adică a științei și tehnologiei.

Din perspectiva unei concepții materialist istorice, avându-și originea în lucrările lui K. Marx, în cursul dezvoltării continue a umanității au existat următoarele tipuri de formațiuni sociale: comuna primitivă, sclavagismul, feudalismul, capitalismul, socialismul și post-capitalismul - ultima formă menționată comportând încă multiple dispute de ordin teoretic și ideologic. În cadrul fiecărei formațiuni sociale există în mod evident diferite moduri de organizare și funcționare a grupurilor sociale, respectiv a mulțimilor. Fiecare dintre acestea având un anumit profil psihosocial, dezvoltat pe infrastructura ideologică, morală și economică a respectivei formațiuni sociale.

*Mulțimile sociale* sunt definite ca *ansambluri reale sau virtuale de indivizi, între care există similitudini sau raporturi care le orientează relativ convergent sentimentele, credințele, atitudinile sau comportamentele, permanent, temporar sau conjunctural*. În acest context teoretic, distincția dintre grupurile primare, secundare și terțiare se face prin introducerea unor atribute care să le diferențieze după o serie de parametri: mărime, modul de constituire, tipul și caracteristicile legăturilor dintre membri, raportarea conștientă și explicită la un scop comun, durata de existență, gradul de organizare internă, cadrul axiologic, normativ și fizic în care acționează, relațiile cu alte structuri sociale constituite (grupuri, organizații, instituții); precum și caracteristicile proceselor psihosociale care le fundamentează existența: trebuințe umane fundamentale, impulsuri instinctuale, cosanguinitate, ideologii comune, consonanțe afective sau cognitive, coeziunea și solidaritatea internă, colaborarea și întrajutorarea, susținerea reciprocă în activități de interes general etc.

Impunând aceste distincții conceptuale, trebuie remarcată și dialectica raporturilor dintre cele trei tipuri de grupuri sociale: în cadrul grupurilor terțiare, adică a mulțimilor sub diferitele lor forme, se dezvoltă spontan atât structuri relaționale interpersonale, cât și structuri de grupuri primare și secundare, cu toate caracteristicile psihologice analizate în capitolele anterioare. După cum, anumite aspecte fenomenologice ale grupurilor primare și secundare sunt influențate de caracteristicile comunităților din care membrii lor fac parte, nativ sau conjunctural. De asemenea, este foarte interesant de observat și relevant condițiile în care grupurile primare, dar mai ales cele secundare, încep să se manifeste ca grupuri terțiare, dezvoltând sentimente, atitudini, comportamente și acțiuni specifice mulțimilor psihologice sau comunitare.

La nivelul celor trei tipuri de grupuri sociale menționate se pot identifica atât o serie de procese, fenomene și mecanisme psihosociale care le sunt comune, cu anumite diferențe funcționale și în modul de manifestare, însă și elemente și procese psihosociale specifice, care le conferă un anumit profil distinct. Profilul psihosocial al unei epoci este dat în mare măsură de modul de configurare și condiționare reciprocă a raporturilor dintre diferitele categorii de grupuri sociale. Din acest punct de vedere, o atenție deosebită trebuie acordată distincției conceptuale dintre grupurile sociale sub diferitele lor forme și societatea globală, dar și raporturilor funcționale dintre acestea. În cadrul acestei analize, raportul „societate globală-comunități psihosociale” are un rol central, exprimând relația dintre generalitatea structurală și funcționalitatea concretă.



### 10.1.2. Clasificarea și caracterizarea generală a mulțimilor.

Pentru o mai bună circumscriere conceptuală este necesar să identificăm principalele tipuri de mulțimi întâlnite în viața socială. Astfel, pe baza teoriei și practicii sociale, propunem următoarea clasificare:

(1). În funcție de *participarea conștientizată în timp și spațiu* la desfășurarea unor evenimente, vom face distincția între:

a) *Mulțimile reale*, fizic constituite pe o anumită perioadă și într-un anumit loc, datorită unor circumstanțe determinate; este cazul întrunirilor publice, mitingurilor, participanților la un spectacol sportiv sau aglomerațiile umane determinate spontan de o anumită cauză;

b) *Mulțimile virtuale*, dispersate fizic în spațiu și timp, dar ai căror membri sunt legați prin anumite caracteristici comune, care îi fac să dezvolte sentimente, atitudini sau comportamente similare, în raport cu anumiți factori sociali; membrii unor asemenea mulțimi nu își conștientizează reciproc prezența decât în mod indirect, dar în anumite împrejurări se pot constitui foarte rapid ca mulțimi reale (prin convocare, producerea unui eveniment de interes general care le reclamă prezența într-un anumit loc etc.).

Raporturile dintre cele două tipuri de mulțimi este foarte strânsă, având multe caracteristici psihosociale comune și putând trece cu ușurință dintr-o formă în alta, după cum ne arată numeroase situații sociale reale. Membrii unei mulțimi virtuale nu au totdeauna conștiința apartenenței la o comunitate distinctă, dar anumiți factori de natură socioculturală, profesională, etnică, religioasă sau educațională le determină o orientare convergentă în raport cu o anumită problemă socială.

(2). În funcție de *caracteristicile structural-funcționale* care le orientează sentimentele, comportamentele și acțiunile, corelativ cu modul de constituire, mulțimile pot fi de patru tipuri: *gregare, psihologice, organizate și comunitare*. După cum se poate constata, această clasificare diferențiază mulțimile și în funcție de gradul de structurare internă și de natura factorului care determină această structurare, după cum urmează.

a) *Mulțimile gregare* sunt aglomerări umane spontane, a căror constituire este determinată de factori absolut circumstanțiali; membrii acestora nu prezintă similitudini psihoindividuale și psihosociale care să fundamenteze o solidaritate persistentă. Fiind practic nestructurată, această formă de mulțime se dezintegrează foarte ușor, imediat ce au dispărut factorii care au determinat concentrarea într-un anumit loc a respectivelor persoane. Însă, și în acest caz, prezența simultană a unui mare număr de oameni generează o stare psihologică specială care poate declanșa fenomene și acțiuni specifice mulțimilor psihologice, așa cum au fost acestea descrise de **Le Bon** (174). Dintre cele mai importante caracteristici ale acestei stări amintim: *o sensibilitate crescută față de stimuli puternici sau neașteptați; capacitatea de polarizare emoțională în raport cu factorii aleatori cu o conotație negativă; o diminuare a sentimentului de individualitate; un discret sentiment de securitate, dat de prezența mai multor persoane*. În condițiile existenței prealabile a unui anumit montaj psihologic, sau a unor stări emoționale tensionate la nivelul comunităților din care participanți fac parte, se poate trece ușor la starea de mulțime psihologică.

Trebuie să distingem între mulțimile gregare și simplele aglomerații umane: numărul mare de persoane care părăsesc o stație de metrou este o simplă aglomerație, în care trăsăturile psihologice amintite mai sus sunt prezente într-o foarte mică măsură. Însă, apariția unei situații speciale, cum ar fi blocarea ieșirii din stație pentru câteva minute, transformă aglomerația într-o mulțime gregară, la care vom identifica imediat toate trăsăturile psihologice menționate mai sus. Și în cazul unui spectacol sportiv (un meci de fotbal – de exemplu), vom putea identifica o succesiune de faze, trecând de la starea de aglomerație (când se cumpără bilete și se intră pe stadion) la cea de mulțime gregară și - odată cu începerea unui meci dramatic – apariția stării de mulțime psihologică.

b) *Mulțimile psihologice* se caracterizează prin existența unei obiectiv comun explicit sau implicit, care determină o puternică polarizare a sentimentelor, atitudinilor și comportamentelor. În acest caz intervine un factor structurant de natură psihologică, care asigură însă numai o coeziune circumstanțială în timp și spațiu. Participarea emoțională este foarte intensă, ceea ce creează condițiile pentru apariția unor fenomene specifice: diminuarea apreciabilă sau dispariția așa-numitelor „bariere interpersonale”, ceea ce determină angajarea și desfășurarea spontană și facilă a unor numeroase contacte interpersonale cu persoanele din imediata vecinătate; manifestarea unei receptivități nelimitate pentru orice informație legată de situația creată; comunicarea liberă cu persoane total necunoscute; creșterea considerabilă a gradului de sugestibilitate; apariția unui sentiment de invulnerabilitate ș.a.

De fapt, așa după cum remarcă **Le Bon**, în aceste împrejurări ia naștere o adevărată „ființă provizorie”, cu manifestări cu totul specifice, cu un potențial pulsional-emoțional considerabil, dezvoltat în dauna celui critic-rațional. Apare astfel acel „monstru cu șapte capete”, în care individul este pur și simplu absorbit, pierzându-și în mare măsură identitatea, spiritul de discernământ și profilul comportamental care îi era specific, pe fondul unor trăiri emoționale extrem de intense, care afectează semnificativ discernământul.

Galeriile formate din suporterii fanatici ai unor cluburi sportive, mitingurile la care participă susținătorii fervenți ai unui lider politic carismatic, sau masele care participă la un eveniment revoluționar sunt exemple tipice de mulțimi psihologice. Exemplele istorice sunt numeroase, cel mai recent fiind acela al evenimentelor din 21-25 decembrie 1989, petrecute în țara noastră.

c) *Mulțimile organizate* sunt formate din persoane care participă deliberat la un eveniment, în virtutea unor caracteristici ale statutului lor socio-economic, profesional, politic, cultural, religios sau etnic. Factorul structurant derivă din actul deliberat al organizării, prin care se induc legături determinate între membri. În acest caz, situația socială care fundamentează starea de mulțime are un caracter planificat și se desfășoară pe anumite direcții, cunoscute și acceptate în de participanți. Trăsăturile pulsional-emoționale imprevizibile și paroxistice, specifice comportamentului mulțimilor psihologice sunt mult atenuate, în favoarea unor conduite preponderent raționale, cu o susținere motivațională coerentă și implicând atitudini critic-evaluative mult mai nuanțate. Însă, și în acest caz, se vor manifesta unele dintre fenomenele psihosociale specifice mulțimilor psihologice, cum ar fi: *sugestibilitatea; sensibilitatea sporită față de anumite categorii de stimuli; diminuarea responsabilității individuale ș.a.*



Reuniunile profesionale, congresele politice, mulțimile virtuale formate la nivelul unei minorități organizate și coordonată de un organism de conducere ș.a., sunt exemple tipice de mulțimi organizate. Existența unui mecanism de coordonare internă accentuează comportamentul rațional și previzibil al acestor tipuri de mulțimi, atenuând - dar fără să elimine - multe dintre caracteristicile comportamentului psihosocial al mulțimilor psihologice. Mulțimile organizate sunt mult mai coezive, cu un puternic sentiment de solidaritate, capabile să răspundă în mare măsură nevoilor de apartenență, afiliere și protecție ale membrilor săi. Aici se creează și un cadru propice pentru apariția și dezvoltarea unor relații interpersonale foarte puternice și stabile, cu efecte psihosociale dintre cele mai favorabile asupra climatului psihosocial general.

d) *Mulțimile comunitare* - sau comunitățile, cum sunt numite în mod curent - sunt ansambluri umane relativ omogene în raport cu un anumit criteriu: cultural, etnic, religios, habitual sau de cosanguinitate - de exemplu. Consolidate în timp și constituite pe bază de similitudini naturale sau dobândite, comunitățile sunt entitățile esențiale ale oricărei formațiuni sociale. În acest caz, tradiția este principalul factor coeziv, alături de conștiința apartenenței la comunitate în virtutea unor valori recunoscute și acceptate. Cele mai importante comunități naturale sunt clanurile, triburile, popoarele și națiunile; dintre cele constituie artificial, prin convenție, amintim breslele profesionale și sectele religioase.

Tradițiile reprezintă, așa cum s-a spus, „amintirile esențiale ale unei comunități”; cu alte cuvinte, sunt acele valori, reprezentări, idei, convingeri, norme și modele, consacrate în timp și asimilate de fiecare individ, ca repere existențiale care le certifică identitatea socială și istorică. Sunt în egală măsură rezultatul natural al existenței unei comunități, cât și factorul coeziv esențial care îi asigură perenitatea. Datorită tradițiilor, comunitățile capătă un anumit profil psihologic și comportamental distinctiv, astfel încât putem vorbi atât de psihologia specifică unui anumit popor, cât și a unei bresle, de exemplu.

(3) Un al treilea criteriu de clasificare a mulțimilor se referă la *omogenitatea* acestora. Astfel vom avea: a) mulțimi *eterogene*, formate din persoane având caracteristici psihoindividuale și psihosociale foarte diferite, fără semnificație în producerea fenomenului de mulțime; acestea pot fi *anonime* (mulțimea dintr-o piață, de exemplu), sau *nominale* (adunările parlamentare, juriile sau participanții la o manifestație cu un obiectiv precis); b) mulțimi *omogene*, formate din persoane cu unele caracteristici comune, cu valoare determinantă pentru apartenența sau includerea în respectivul grup social; dintre acestea amintim sectele religioase, partidele politice, castele și clasele sociale (118; 87).

După opinia lui **Le Bon**, *sectele* (religioase sau politice) reprezintă primul stadiu de organizare a mulțimilor omogene, singurul criteriu de coagulare fiind credințele și ideile comune tuturor aderenților, deși profesiile, nivelul de instrucție sau mediile sociale de proveniență pot fi foarte diferite. *Castele* reprezintă un nivel superior de organizare, în care membrii sunt asemănători din punctul de vedere al nivelului de instrucție, profesiei și mediului de proveniență, coagularea fiind rezultatul unor valori comune, așa cum întâlnim în cazul castelor nobiliare, militare sau clericale. *Clasele* sunt mulțimi omogene, constituite pe criterii de statut socio-economic și cultural, corelativ cu existența unor interese și valori sociale comune; este cazul claselor sociale „tradiționale”, formate din muncitori, țărani, funcționari sau capitaliști.

(4) Din perspectiva *duratei de existență*, mulțimile pot fi clasificate în *temporare* și *permanente*. Cele temporare au o existență limitată, care poate fi: a) scurtă, de la câteva minute la câteva ore; b) medie, de la câteva zile la câteva săptămâni; c) lungă, cu o existență de mai multe luni.

În funcție de durata lor de existență, mulțimile temporare trec de regulă prin mai multe faze de structurare și manifestare, fiecare având caracteristici psihosociale relativ distincte în ceea ce privește amorsarea fenomenului de mulțime, cristalizarea, relativa stabilizare, destructurarea și dispersarea.

Mulțimile permanente sunt cele a căror existență au o dimensiune istorică și care prin natura lor nu pot fi dizolvate: comunitățile familiale, triburile, castele, popoarele și națiunile - de pildă. Astfel, fiecare popor are un profil psihologic și comportamental specific, structurate în timp, prin cultura și istoria sa (v. D. Drăghicesu, „Din psihologia poporului român” ; 94).

\*

Din cele expuse mai sus se poate constata că, deși distincte din perspectiva criteriilor de clasificare adoptate, tipurile de mulțimi prezintă un continuum în ceea ce privește valoarea unor parametri funcționali de natură psihosocială: intensitatea trăirilor emoționale, gradul de sugestibilitate indusă, factorii de coeziune și stabilitate etc. În practica socială, identificarea tipologiei unei mulțimi este un demers destul de dificil, datorită interferenței dintre caracteristicile menționate. Însă, odată stabilită tipologia, vom putea descrie mult mai exact profilul psihosocial al mulțimii, dinamica și evoluția probabilă.

Referindu-ne la tipologia propusă, este necesar să precizăm și sensul altor trei termeni întâlniți în literatura de specialitate: *comunitatea*, *masele* și *societatea*. Începând cu sociologul german F. Tönnies, se face distincția între *comunitate* și *societate*: prima este caracterizată prin autenticitate și integrare organică a membrilor săi, fundamentul relațiilor fiind dat de datini, tradiții și valori comune (tribul, familia extinsă, satul); a doua - ulterior constituită în plan istoric - este apreciată ca un conglomerat artificial, fundamentat prin convenții, constrângeri legislative și solidaritate mecanică (orașul, statul). Comunitățile au ca principal nucleu funcțional grupurile primare și secundare, în timp ce societatea se fundamentează pe mase și instituții.

Spre deosebire de comunități, *masele* au un caracter amorf, în care individualitatea membrilor este topită în mediocritatea și uniformitatea unui statut comun și fără strălucire. În timp ce comunitățile pot avea o personalitate a lor, distinctă și bine conturată, prin care fiecare membru este recunoscut și valorizat printr-un statut acceptat de toți ceilalți, masele sunt lipsite de personalitate, indistincte și telurice, în care statutul individual este adus la cea mai rudimentară formă, aceea de simplu atom social. Cei mai mulți psihologi sociali de la începutul secolului dau o conotație negativă fenomenelor de masă, identificându-le adesea cu noțiunea de gloată.

Apartenența la o comunitate, de regulă, te valorizează social; apartenența la o masă - niciodată. De altfel, în terminologia politologiei elitiste, termenul de „masă” se opune celui de „elită”, pe criterii de calitate umană intrinsecă și de destin social: în timp ce elitele conduc, masele suportă actul guvernării, fiind susceptibile de a suporta violențe și manipulări din partea conducătorilor.



### 10.1.3. Mulțimile în societatea contemporană.

După cum arată o serie de sociologi, filosofi și psihosociologi, istoria umanității poate fi privită și din perspectiva rolului pe care masele l-au avut în viața socială pe diferite trepte ale dezvoltării sociale (v. 34; 160 ș.a.).

Astfel, se poate aprecia - cu riscurile firești pentru un asemenea demers generalizator - că o dată cu marea revoluție industrială începută în secolul XVIII se produce trecerea spectaculoasă de la „era comunităților” la „era maselor”. Societatea preindustrială se caracteriza prin coexistența unor comunități bine delimitate pe criterii geografice, economice, profesionale, etnice sau religioase. Satul tradițional, clanurile familiale, breslele profesionale, grupurile etnice concentrate într-o anumită zonă a localităților ș.a. - sunt exemple de comunități, cu un accentuat caracter autarhic, care dădeau profilul psihosocial al societății preindustriale. Tradiția culturală, stabilitatea rezidențială, relațiile umane directe, autonomia economică, conducători aleși sau desemnați prin cutumă - acestea erau principalele caracteristici ale vieții sociale în această perioadă.

Începutul revoluției industriale determină schimbări majore ale acestor coordonate psihosociale: comunitățile primare se sparg; are loc o migrație masivă către oraș - unde se produc marile aglomerări umane, eterogene din punct de vedere geografic, cultural, etnic și religios; se pierde independența economică - existența materială a noilor categorii sociale depinzând exclusiv de munca desfășurată în ateliere și întreprinderi industriale; se pierd tradițiile comunitare, pe fondul aglutinării sau dispariției valorilor culturale tradiționale; are loc o standardizare din ce în ce mai accentuată a modului de viață, într-un mediu urban amorf și lipsit de un adevărat orizont spiritual pentru noua categorie (clasă) socială în curs de formare. În acest context, Dezrădăcinarea, înstrăinarea, anomia și dependența sunt trăsături psihosociale specifice.

Pe acest fond, cel mai important fenomen psihosocial constă în polarizarea societății - din punct de vedere economic, politic și cultural - în două clase fundamentale antagoniste: muncitorii și patronii; paralel cu această majoră scindare socială se formează sau se reconfigurează noi categorii sociale cu un statut intermediar, constituite de regulă pe criterii profesional-economice: funcționari, tehnocrați, bancheri ș.a. În termenii lui Tönnies, are loc trecerea de la comunitatea naturală, spontană și organic coezivă, la o comunitate rece, artificială și constrânsă, bazată pe contractul de interes, în care masele domină numeric, iar elitele economic și politic. Deși această succintă caracterizare ar putea fi apreciată ca strict ideologică, întreaga istoriografie, precum și principalele lucrări de ordin filosofic, economic sau politic care referă la acestei problematice sunt unanime asupra profilului mai sus conturat; diferențele se manifestă cel mai adesea în planul interpretării acestor elemente și asupra semnificațiilor politice care li se acordă.

La nivelul interpretării își au originea și două concepții teoretice fundamentale opuse asupra evenimentelor sociale majore și dramatice care au marcat revoluția industrială: concepția *societății de clasă*, susținută în principal de K. Marx și M. Weber, și concepția *societății de masă*, fundamentată de I. Taine, G. Le Bon, G. Tarde, M. Mauss ș.a. La o analiză mai atentă, vom constata că acestea sunt de fapt două abordări complementare ale aceleiași realități.

Prima orientare teoretică, fundamentată în mare măsură pe considerente de ordin economic, consideră că industrializarea echivalează cu apariția unei noi clase, necunoscută până atunci, formată în urma migrării masive către orașe și integrării în colectivele muncitorești din industrie: *proletariatul*. Dezrădăcinată, pauperizată și înstrăinată, această clasă se mobilizează împotriva exploatării, birocratizării și opresiunii, devenind astfel principalul actor social al istoriei. Dialectica raporturilor dintre clasele sociale este sincronă cu dialectica devenirii istorice a societății, concepție după care progresul echivalează cu preluarea puterii politice și economice de către clasa socială cea mai progresistă din punct de vedere ideologic. Această viziune asupra istoriei și vieții sociale, dezvoltată până la ultimele ei consecințe de către Marx și Lenin, a fundamentat marile mișcări revoluționare care au culminat cu instaurarea regimului comunist în Rusia și - ulterior - pe aproape jumătate din mapamond.

A doua orientare găsește motorul dezvoltării sociale într-un proces cu totul opus: nu diferențierea socială, care a condus la apariția claselor constituie procesul fundamental, ci dimpotrivă - *aglutinarea socială*, *masificarea* sub toate formele ei. Mulțimile rezultate în urma dezrădăcinării și migrării spre orașe, eliberate de tabuurile, credințele și tradițiile comunităților din care provin, rup toate zăgăzurile sociale, devenind periculoase atât pentru indivizi cât și pentru clasele sociale, așa după cum arată șirul nesfârșit de mișcări revoluționare care au marcat secolul XIX, și culminând cu Revoluția franceză (1789) și Revoluția comunistă din Rusia (1917). În această viziune, schimbarea nu rezultă dintr-o proletarianizare a omului și nici dintr-o socializare a economiei, masificarea și aglutinarea socială constituind cauza tuturor acestor mutații.

După opinia noastră, între cele două tipuri de procese sociale, diferențierea și masificarea, nu există raporturi de opoziție ireductibilă, ci de complementaritate dinamică: societatea contemporană se stratifică continuu, prin apariția unor noi categorii de grupuri profesionale, religioase, culturale, economice și chiar naționale, paralel cu impunerea tot mai evidentă a unei tendințe de masificare, desfășurată însă mai degrabă în plan cultural și ideologic. Extraordinara rafinare a tehnologiilor tradiționale, coroborată cu dezvoltarea explozivă a tehnologiilor informaționale și a mijloacelor de comunicare în masă contribuie în egală măsură atât la diferențierea cât și la masificarea socială. În cadrul acestei evoluții constatăm însă o creștere apreciabilă a ponderii și importanței mulțimilor virtuale, în dauna celor gregare și psihologice.

În acest context a făcut o strălucită carieră noțiunea de „omul-masă”, adică individul care, deși foarte specializat în plan profesional, este redus la un numitor comun în plan spiritual, complet dependent de informația prefabricată și standardizată, incapabil să se mai exprime creator decât într-un plan strict tehnic, dar nu și uman. Personalitatea „omului-masă” este marcată de conformism, mediocritate, dependență implicită de un sistem informațional aparent obiectiv și impersonal - dar în spatele căruia se pot afla forțe oculte, apetența pentru cultura-surogat - simplificată și ușor digerabilă, dependența de bunurile materiale a căror necesitate și utilitate i-a fost impusă, fără să corespundă unor nevoi reale. Este omul unidimensional care - în terminologia lui O. Spengler - aparține civilizației, dar nu și culturii.



## 10.2. Principiile de bază ale psihologiei mulțimilor.

Secolul XIX a oferit tabloul unui nesfârșit șir de mișcări revoluționare de mare amploare care au determinat cele mai spectaculoase și dramatice schimbări în istoria Europei. Elementul central al acestor mișcări l-au constituit mulțimile, aflate într-o nouă ipostază de „făuritoare de istorie”, ceea ce i-a prilejuit filosofului și sociologului francez **Gustave Le Bon** una dintre cele mai profunde analize psihologice a acestui fenomen, într-o lucrare rămasă de referință pentru psihologia socială („Psihologia mulțimilor”, 1895). Bazată pe o analiză foarte riguroasă a datelor istorice, coroborată cu observații directe, pertinente și de mare finețe, lucrarea pune bazele unui domeniu important al psihologiei, sociale, formulând principii care au fost strălucit confirmate de multe alte evenimente sociale de mai târziu, al căror erou principal au fost tot mulțimile (Revoluția bolșevică, 1917; Revoluția maghiară, 1956, Revoluția română, 1989 ș.a.). Principalele coordonate teoretice ale psihologiei mulțimilor își au originea în această lucrare, care și-a păstrat intactă prospețimea ideilor.

### 10.2.1. Caracteristicile psihologice ale mulțimilor.

În rândul diferitelor tipuri de mulțimi la care ne-am referit, *mulțimile psihologice*, sau structurate – cum le mai numește **Le Bon**, ocupă un loc cu totul aparte, datorită caracteristicilor care le-au făcut să fie apreciate drept „cei mai impresionați factori generatori de istorie”.

Trecerea de la o mulțime gregară la una psihologică echivalează cu o restructurare calitativă majoră, prin care se trece de la o simplă aglomerare de persoane eterogene, cu legături superficiale, conjuncturale și nesemnificative, la o structură omogenă, coezivă și sincronă în sentimente, gânduri și acțiuni. Sub imperiul unor emoții foarte puternice, a orientării pe o aceeași direcție a gândurilor și sentimentelor, aglomerarea umană se transformă într-o adevărată „ființă provizorie”, având un suflet colectiv și caracteristici psihologice cu totul distincte. Eterogenul se înecă în omogen, personalitatea conștientă a membrilor diminuează sau dispare în favoarea personalității inconștiente, are loc o regresie emoțională și cognitivă spre forme rudimentare de manifestare, câmpul reflectării conștiente a realității se îngustează foarte mult, dispar instanțele critice prin care ne reglăm în mod obișnuit comportamentul, totul pe fondul unei creșteri considerabile a tonusului emoțional.

Pentru a explica această profundă metamorfoză, **Le Bon** invocă două fenomene psihologice principale: 1) *dinamica raportului dintre conștient și inconștient*; 2) *fenomenul sugestiei colective*. La acestea putem adăuga și un al treilea factor, întâlnit adesea în literatura de specialitate: 3) *instinctul gregar*, manifestat – credem noi – sub forma unui atavism discret, prezent în forme latente și la omul modern, dar care poate fi activat în anumite circumstanțe. Sub influența convergentă a acestor factori, mulțimea devine cu totul altceva decât suma membrilor săi care, la rândul lor, nu mai pot fi recunoscuți atunci când participă la această situație colectivă. În termenii ciberneticii sociale, am putea spune că o mulțime psihologică este un *sistem dinamic cu autoreglare*, în care interacțiunile specifice dintre membri determină apariția unei noi entități sociale, ireductibilă la simpla însumare sau multiplicare a calităților părților

componente. Această nouă circumscriere conceptuală a fenomenelor de mulțime se poate dovedi foarte fecundă, utilizarea principiilor ciberneticii sociale permițând o acțiune eficientă de control asupra comportamentului diferitelor tipuri de grupuri umane.

**Factorii determinanți ai fenomenului de mulțime.** Indiferent de tipul și forma în care se manifestă, *mulțimile sunt rezultatul acțiunii convergente* – însă diferențiate de la caz la caz, a unor factori intrinseci, de natură psihosocială, și a unor factori extrinseci, de natură conjuncturală. Din prima categorie amintim:

(a) *Inconștientul*. Teza de bază care fundamentează acest concept este aceea a diferențierii achizițiilor umane pe două niveluri principale: 1) achizițiile filogenetice primare, precum cele realizate de-a lungul succesiunii mai multor generații, sedimentate și structurate în zona inconștientului colectiv, care se particularizează apoi în ontogeneză sub forma inconștientului individual; 2) achizițiile din ontogeneză, realizate în principal prin reflexivitate și implicarea sistemelor semiotice, structurate în zona conștientă a activității psihice. Între aceste două zone există profunde relații de condiționare reciprocă, așa cum demonstrează teoria și practica psihiatrică.

Cu alte cuvinte, și structura personalității are un caracter bipolar: a) o zonă a personalității conștiente, rațională, care permite manifestarea individualității prin trăiri afective nuanțate, discernământ, spirit critic, creație și spirit de independență; b) o a doua zonă, aceea a personalității inconștiente, dominată de instincte, atavisme sociale, refulări, emoții primare, dependență de mulțime, lipsă de discernământ, reactivitate excesivă și necritică. Dacă prima dimensiune a personalității se structurează în ontogeneză prin educație și integrare socială conștientă, a doua exprimă fondul comun și primitiv al comunităților umane primare. Orice formă de regresie psihică determină o prevalență a personalității inconștiente asupra celei conștiente, cu toate manifestările comportamentale care rezultă de aici. Situația de mulțime generează condițiile unei asemenea regresii, în care personalitatea inconștientă prevalează asupra celei conștiente – patrimoniul inconștient al rasei apărând pe primul plan, eterogenul se înecă în omogen, iar instinctivitatea ia locul raționalității.

Importanța elementelor și proceselor inconștiente în generarea fenomenului de mulțime este subliniată și de **S. Freud**, care apreciază că prin participarea individului la o mulțime se creează condițiile pentru relaxarea cenzurii prin care sunt reprimite trebuințele inconștiente (v. 114, pg. 13). De asemenea, prin lucrările sale de psihologie analitică, **C.G. Jung** aduce argumente foarte serioase în favoarea tezei privind existența unor factori ținând de inconștientul colectiv, care intervin în generarea fenomenelor de mulțime. Arhetipurile sunt elemente ale vieții psihice impersonale, cu valențe afective, acționale și reacționale, care predispon la anumite tipuri de reacții în anumite situații specifice, cum ar fi aceea de mulțime; aceste modele acționale primare sunt sedimentate în inconștientul colectiv de-a lungul procesului filogenetic, prin intermediul lor putându-se explica multe dintre reacțiile și comportamentele specifice mulțimilor. Dintre cele implicate, cele mai semnificative arhetipuri sunt următoarele: „lupta cu balaurul”; „călătoria în infern”; „faptele eroului”; „luptătorul brutal și de neînving” ș.a.



(b) *Sugestia*. Toate studiile asupra mulțimilor ajung la o concluzie fundamentală: făcând parte dintr-o mulțime, individul suferă influențe considerabile din partea acesteia, având ca rezultat modificarea sentimentelor, modului de gândire și comportamentului. După cum sublinia Le Bon, „prin simplul fapt că aparține unei mulțimi, omul coboară cu mai multe trepte pe scara civilizației; izolat poate fi un individ cultivat, în mulțime însă este un instinctual, prin urmare un barbar” (v. 174, pg.17 ș.u.). Sub influența mulțimii fiecare individ face lucruri pe care luat izolat nu le-ar fi făcut niciodată; se comportă ca într-o transă hipnotică, în care controlul conștient asupra faptelor sale este considerabil diminuat sau chiar anulat.

Această metamorfoză este explicată de cei mai mulți autori prin apariția unui fenomen de *sugestie colectivă* care, la rândul său, explică contagiunea mentală specifică mulțimilor. Deși pot fi invocați și alți factori care să explice acest fenomen (*imitația*, conform teoriei lui Tarde, sau *inducția afectivă primară*, după opinia lui McDougall), totuși considerăm că Freud are dreptate când găsește sugestia ca fiind un factor primar și ireductibil, care explică toate aceste fenomene, inducția și imitația fiind efecte și nu cauze.

*Sugestia desemnează un proces psihic interpersonal prin care un subiect acceptă pasiv, necritic și cvasi-inconștient idei, sentimente, atitudini, reacții și modele comportamentale induse de o altă persoană sau grup.* Este o relație asimetrică, de la inductor la indus, în care sunt implicate procese psihofiziologice extrem de complexe, încă insuficient cunoscute și explicate. După opinia lui Freud, sugestia - care exprimă în fond o legătură privilegiată între oameni - ar putea să aibă la bază *Erosul*, înțeles ca un principiu fundamental care asigură unitatea și coeziunea a tot ce există. *Consistența și unitatea afectivă a mulțimilor s-ar datora acestui principiu de coeziune umană*, care își găsește o formă particulară de manifestare prin *sugestie*. Principalele condițiile care favorizează producerea sugestiei sunt următoarele: îngustarea câmpului conștiinței, concentrarea atenției asupra unei direcții sau obiect, un fond afectiv pozitiv și intens (mai ales față de inductor), prezența altor persoane și - evident - un indice de sugestibilitate cât mai înalt. După cum se poate observa, situația de mulțime, spontan polarizată asupra unui obiectiv comun, creează condiții ideale pentru producerea fenomenului de sugestie în masă: puternica focalizare emoțională asupra unui obiect; prezența unui număr mare de alte persoane care reacționează unitar, amplificând astfel impactul asupra individului; influența puternică a unui lider acceptat necondiționat de către cei din jur; reducerea sensibilă a câmpului conștiinței, în urma concentrării atenției pe obiectivul unic al mulțimii; diminuarea drastică a spiritului critic, ca urmare a ascendenței ideilor peremptorii impuse prin forța numărului ș.a.

Ca o consecință a sugestibilității crescute în situația de mulțime, se produce ca efect secundar o puternică *contagiune mentală*, favorizată și de spiritul de imitație care este foarte accentuat în aceste împrejurări când individul se simte mai protejat dacă se identifică cu cei din jur, preluând idei, sentimente și modele comportamentale. Oricare ar fi explicațiile teoretice ale fenomenului, toate observațiile empirice și științifice atestă existența în cadrul mulțimilor a unui considerabil potențial de sugestibilitate, care favorizează contagiunea mentală.

(c) *Spiritul gregar*. Alături de instinctul de conservare și cel de reproducere, instinctul gregar este comun multor specii, fiind indisolubil legat de primele două. În cazul omului, fără a putea fi invocat ca principalul factor determinant în constituirea societății, așa cum s-a încercat uneori în istoria ideilor antropologice și sociologice, instinctul gregar se manifestă sub forma unui atavism, metamorfozat în forme mult mai subtile sub incidența factorilor culturali și de civilizație.

În acest plan, vom constata un continuum pe următoarea linie: *gregarism - atașament - socializare*. Procesul dezvoltării culturale a omenirii a mizat pe diferențiere și individualizare, însă esența socială a omului se manifestă complementar celor două tendințe, prin nevoia de contact interuman, de comunicare, atașament și afecțiune. Existența și a unui palier inferior al acestor trebuințe, sub forma spiritului gregar, se poate constata în numeroase împrejurări: în condițiile unui pericol iminent sau al unor emoții foarte puternice; când individul încearcă un sentiment de insecuritate; în urma unei izolări prelungite ș.a. Fără a i se da nici o conotație peiorativă, spiritul gregar, mai ales în formele sale sublimite, constituie un factor indispensabil pentru explicarea multor aspecte ale comportamentului interpersonal și de grup; cu intensități și modalități diferențiate de manifestare de la individ la individ, acest factor este puternic implicat în producerea fenomenului de mulțime.

Dintre *factorii extrinseci* care condiționează apariția fenomenului de mulțime structurată amintim:

- o situație conjuncturală care face ca un mare număr de oameni să se găsească la un moment dat într-un anumit loc;
- producerea unui eveniment care, prin semnificație și amploare, este capabil să polarizeze atenția, sentimentele și gândurile majorității participanților;
- apariția unei emoții foarte puternice, legată de un fapt sau obiect social cu semnificație generală;
- prezența și acțiunea hotărâtă a unei persoane (lider) sau grup (nucleu de cristalizare) care să determine orientarea și focalizarea emoțională și comportamentală a participanților, ceea ce corespunde cu transformarea acestora într-o mulțime structurată;
- o situație socială favorizantă, cum ar fi: crize economice, nemulțumiri generalizate, fluiditate politică, puternice incertitudini privind viitorul, mișcări sau tulburări sociale; o accentuată stare anomică etc.;
- acțiuni dirijate ale unor forțe oculte sau subterane, interesate de a produce o situație care poate fi exploatată în interes propriu ș.a.

În urma relevării și analizării factorilor extrinseci și intrinseci care au acționat în diferite situații istorice, se poate explica cu mare acuratețe desfășurarea acelor evenimente sau, atunci când timpul o permite, se poate anticipa și prognoza desfășurarea acestora. Tot pe această bază se poate elabora și o strategie de influențare a cursului respectivelor evenimente, care să aibă la bază fenomenele de mulțime, mai ales atunci când sunt controlate centrele și instrumentele comunicării de masă. Opinia publică bine structurată și direcționată, despre care vom vorbi ulterior, constituie totdeauna un factor de fond deosebit de favorabil producerii fenomenelor de mulțime.



**Specificul proceselor psihice implicate în fenomenul de mulțime.** Cea mai pregnantă trăsătură a mulțimilor, evidențiată de toți cercetătorii care au studiat acest domeniu se referă la capacitatea lor de a restructura fundamental caracteristicile psihice ale participanților. Indiferent de tipul de personalitate, nivel de instrucție sau poziție socială, odată integrați într-o mulțime, membrii acesteia simt, gândesc, își imaginează și reacționează într-un mod cu totul nou, în virtutea cunoscutei *legi psihologice a unității mentale a mulțimilor*. Calitățile intelectuale individuale se pierd, rezultând regresii în plan afectiv, cognitiv și atitudinal. După cum remarca S. Moscovici, în situații de mulțime nu se realizează o medie a calităților individuale ale participanților, nivelul unei colectivități umane tinzând să se apropie de cel al membrilor săi din stratul cel mai de jos (v. 225, pg.62 ș.u.). Sintetizând, caracteristicile principalelor procese psihice implicate în producerea fenomenului de mulțime se prezintă astfel :

**Imaginația** mulțimilor este totdeauna hiperbolică în formă și deosebit de fecundă în conținut. Imposibilul, neverosimilul sau nerezonabilul nu există pentru imaginația dezlănțuită, după cum nici raționamentul de bun simț nu o poate stăvili. Puternic susținută emoțional, fără a solicita travaliul inconfortabil al raționamentului, imaginația este motorul principal care pune în mișcare mulțimile, fiind cea mai directă cale către sufletul acestora.

**Intuiția** mulțimilor este cu totul remarcabilă, având în vedere simplitatea excesivă a ideilor și raționamentelor sale. Deși acest fapt a fost puțin studiat și prezentat în literatura de specialitate, observațiile noastre recente arată că în situații deosebit de complexe, când cele mai sofisticate raționamente au dat greș, *intuiția spontană* a mulțimilor implicate în desfășurarea unor evenimente a fost aproape totdeauna infailibilă. Printr-un mecanism psihologic greu de explicat, intuițiile permit un acces la cunoaștere care scapă raționalității discursive. Odată dispersată sau supusă unei manipulări abile, această capacitate se pierde, mulțimea devenind ușor manipulabilă datorită imaginației sale debordante, lipsei spiritului critic și simplității ideilor și raționamentelor sale.

**Ideile** mulțimilor sunt simple, excesiv schematizate, neargumentate rațional, însă puternic susținute intuitiv prin imagini, „cuvinte-forță” și simboluri. În mintea mulțimii pot coexista perfect două sau mai multe idei total contradictorii, datorită faptului că fiecare este formată și activată într-un spațiu de semnificație distinct, cu propriul fundament imagistic și de simboluri arhetipale. Pentru a deveni activă, o idee trebuie mai întâi simplificată și făcută accesibilă, după care trebuie racordată la fondul emoțional al mulțimii, fiind susținută prin imagini sugestive, simboluri relevante și „cuvinte-forță”.

**Raționamentele** mulțimii sunt bazate pe o logică sui generis, în care tranzitivitatea și principiile de conservare nu funcționează; se fac asocieri între lucruri disparate între care există numai iluzia unor legături cauzale, se generalizează pripit, inadecvat și fără a se simți nevoia unei verificări, iar spiritul critic lipsește cu desăvârșire.

**Afectivitatea** este principalul factor care generează fenomenele de mulțime, pe fondul acesteia grefându-se toate celelalte procese psihosociale, pe care le condiționează și le orientează în mod decisiv. Gândirea, imaginația, intuiția, tonalitatea raporturilor interpersonale ș.a. sunt determinate în mare măsură de

componenta emoțională. Însă, sentimentele și emoțiile mulțimii, deși foarte intense, sunt deosebit de instabile în orientare, fluctuante în intensitate și incongruente în forma de manifestare.

**Caracteristicile comportamentale ale mulțimilor.** Fiecare tip de mulțime prezintă anumite particularități psihosociale și comportamentale, dar care sunt relevante numai ca *tendință generală*. Vom sublinia faptul că o mulțime nu este niciodată atât de omogenă încât să nu prezinte diferențe atitudinale și comportamentale de la o zonă la alta, de la un grup la altul, sau de la un moment la altul. Totodată, trebuie reținut că o mulțime reprezintă o *structură socială dinamică*, care ia naștere, se structurează progresiv, își epuizează potențialul, după care intră în disoluție sau se transformă într-o altă structură socială.

**Mulțimile gregare** sunt neomogene, constituite strict conjunctural, cu o coezivitate foarte scăzută, fără conștiința unui obiectiv comun, indiferente, cu un potențial de agresivitate relativ scăzut, susceptibile însă la fenomenul de panică, foarte ușor de dispersat (datorită coezivității reduse), însă potențial periculoase datorită imprevizibilității reacțiilor unor indivizi, reacții care ulterior se pot generaliza prin contagiune și imitație. În anumite condiții favorizante, ca în cazul frecventării unor locuri de distracție publică, mulțimea pestriță în care te pierzi determină o puternică relaxare emoțională și chiar o ușoară diminuare a sentimentului de identitate personală. De regulă, mulțimile gregare se dispersează de la sine, atunci când dispăre factorul care a cauzat aglomerarea de persoane pe o anumită perioadă de timp și într-un anumit loc.

Societatea contemporană, cu un grad înalt de industrializare și urbanizare, oferă numeroase prilejuri de formare a mulțimilor gregare. În piețe și pe străzi, în stații de metrou sau în alte mijloacele de transport public, în sălile de așteptare sau în parcuri vom întâlni grupuri mari de oameni, reuniți conjunctural și temporar, cu legături interne foarte superficiale, însă generatoare totuși de un vag sentiment de „a fi împreună”, care nu rămâne fără consecințe în plan psihologic, chiar dacă efectele sunt de scurtă durată. Însă, de multe ori, motivul circumstanțial care a determinat concentrarea mai multor persoane într-un anumit loc poate deveni un factor de coeziune și coagulare socială.

Oricum, faptul de a fi la un loc cu alte persoane, chiar datorită unui motiv banal, generează o stare psihologică specifică, observabilă în toate situațiile menționate, și care poate constitui un suport pentru o structurare ulterioară a mulțimii în urma apariției unor factori cu valențe emoționale și de polarizare a atenției celor prezenți. Din acest moment se trece la o formă nouă de coagulare a grupului inițial eterogen, care începe să se structureze în jurul unei stări emoționale comune, a unor atitudini și trăiri care prin propagare și generalizare îi conferă coeziune și omogenitate. Astfel, se trece la o stare calitativ distinctă, aceea de mulțime psihologică.

**Mulțimile psihologice**, constituite ca urmare a focalizării emoționale și orientării puternice pe un obiectiv comun, au conștiința unității lor ideatice, emoționale și acționale, dezvoltând o remarcabilă coeziune față de intervenții considerate ca exterioare. Se prezintă - după expresia lui Le Bon - ca adevărate „ființe provizorii” având un „suflet colectiv”, aici acționând *legea psihologică a unității mentale*. Pericolul real sau imaginar le mărește coeziunea, fiind mult mai puțin susceptibile la fenomenul de panică. Sunt foarte sugestibile, datorită



gradului ridicat de emoționalitate, contagiunii mentale și diminuării considerabile a raționalității și spiritului critic. În consecință, sunt foarte credule, impulsive, iritabile, necontrolate, imprevizibile în reacții și *foarte ușor de manipulat*. Datorită raționalității scăzute, a diminuării considerabile a spiritului critic și a credulității care rezultă de aici, acceptă orice exagerare, orice simplificare și orice sugestie sau ordin care pare să emane din interior. Având o mobilitate emoțională foarte mare, fără o susținere rațională a atitudinilor adoptate, mulțimile de acest tip trec cu ușurință de la stare la o alta diametral opusă, pe un fond de totală inconsecvență. Potențialul agresiv este foarte mare, putând fi ușor antrenate în acțiuni violente sau chiar criminale, în parte și datorită diminuării considerabile a sentimentului de responsabilitate personală, complementar cu apariția unui sentiment de putere invincibilă, căreia nimic nu-i poate sta în cale.

De remarcat rolul puternic dezinhibant pe care îl joacă starea de mulțime pentru cei mai mulți dintre participanți. În astfel de situații, se poate observa cum ies la iveală cele mai profunde trăsături și impulsuri primare ale individului. Pentru cei care se lasă antrenați în fenomenul de mulțime, aceasta are funcția unui adevărat drog, care le anulează cu atât mai mult cenzurile interioare cu cât sunt mai puțin instruiți și integrați social. Participarea afectivă la fenomenul de mulțime determină o puternică depersonalizare a individului, o relativizare a criteriilor lor axiologice, normative și comportamentale.

În ceea ce privește moralitatea mulțimilor, aceasta este în ceea mai mare măsură determinată de contextul social general în care se produce fenomenul, de natura obiectivului care polarizează interesele și sentimentele participanților, de evenimentele conexe care au loc (reacția autorităților, producerea unor evenimente colaterale dar cu un puternic ecou emoțional în rândul mulțimii ș.a.). În același timp, de o importanță majoră pentru dimensiunea morală a comportamentului mulțimii este calitatea socială a liderilor și celor mai active grupuri, precum și interesele implicite ale acestora.

Atât în viața socială curentă cât și în împrejurări excepționale, întâlnim numeroase exemple de mulțimi psihologice: suporterii unei echipe sportive reușiți pe stadion, participanții la un festival de muzică pop, grupurile mari de protestatari care manifestează în fața unor instituții, oamenii ieșiți în stradă în urma unor evenimente majore – cu o mare încălțătură emoțională, mulțimea revoltată aflată într-o stare prerevoluționară ș.a. Deși pot prezenta grade diferite de structurare și polarizare emoțională, în toate aceste situații vom întâlni o stare psihologică cu totul specială, caracterizată prin „absorbția” indivizilor de către mulțime, reacția emoțională exagerată, sincronică și empatică a participanților, pe fondul unei evidente regresii în plan ideatic și critic-evaluativ, dezinhibare atitudinală și comportamentală ș.a.

Însă, pe acest fond general, în funcție de natura factorilor care au determinat formarea mulțimii structurate și de caracteristicile psihosociale ale participanților, profilul psihologic și comportamental al mulțimii poate varia între limite foarte largi. Cei mai relevanți indicatori prin care putem descrie profilul psihologic al mulțimilor sunt următorii:

- a) *tonusul* emoțional, care se referă la intensitatea trăirilor, evaluată pe o scală progresivă, de la slab la exploziv;
- b) *tonul* emoțional, care evidențiază starea afectivă dominantă: bucurie,

- exuberanță, entuziasm, teamă, furie, ură, contestare, derută, revoltă etc.;
- c) *evantaiul emoțional*, reflectând registrul de stări emoționale pe care le traversează mulțimea în diferitele faze ale evoluției sale;
- d) *persistența* stării emoționale dominante, care se referă la durata menținerii tonului emoțional de fond, la un nivel care să-l facă vizibil;
- e) *suportul motivațional* al participării constând din interesele și motivele explicite sau implicite, comune celei mai mari părți dintre participanți, care au determinat formarea și acțiunile mulțimii;
- f) *suportul ideatic sau ideologic*, vizând cauza rațională invocată de participanți pentru a justifica acțiunile lor; formele predilecte de manifestare a mulțimii, pe parcursul evoluției sale (manifestări verbale, semne, acte violente etc.);
- g) *prezența unor centre de „cristalizare” și comandă*, respectiv existența unor persoane sau grupuri cu funcții de inițializare, direcționare și menținere a tonusului emoțional și comportamentului mulțimii;
- h) *numărul de participanți*, care poate afecta semnificativ comportamentul;
- i) *spațiul fizic de manifestare*, care prin caracteristicile sale poate condiționa semnificativ desfășurarea comportamentală a mulțimii;
- j) *raporturile mulțimii cu sistemul de putere și de drept* ș.a.

Determinarea profilului psihologic al mulțimii este esențial pentru a explica sau anticipa modul de manifestare a acesteia, evoluția în timp și tipul de comportament care va prevala în anumite împrejurări. Cum orice mulțime structurată este constituită din anumite grupuri sociale, având anumite caracteristici specifice, profilul psihologic al acestora va avea o influență considerabilă și asupra profilului psihologic și comportamental al mulțimii. În situații când anumite forțe încearcă să manipuleze opinia publică prin intermediul provocării unor fenomene de mulțime, se pleacă chiar de aici: se antrenează în acțiune acele grupuri sociale care, datorită atitudinilor latente și structurii motivaționale, sunt susceptibile la un anumit tip de influență.

Datorită caracterului dinamic al mulțimilor, într-o fază finală a evoluției lor pot apărea condiții care să determine sau să favorizeze formarea unor centre de organizare și coordonare a acțiunilor mulțimii în întregul ei, sau - de cele mai multe ori - a unei părți a acesteia. Se ajunge astfel la un nou tip de mulțime (mulțime cu diferite grade de organizare), cu caracteristici comportamentale sensibil diferite de față de cele ale mulțimii din care provine.

*Mulțimile organizate* se formează și se manifestă pe baza unor inițiative sau proiecte de organizare prin care se propun obiective, strategii de realizare a acestora, criterii și reguli de participare, precum și anumite modele comportamentale. Dacă la nivelul mulțimii psihologice omogenitatea este dată preponderent de un proces empatic de sincronizare emoțională și atitudinală, care implică imitația, contagiunea, identificarea reciprocă și chiar regresia, în cazul mulțimii organizate omogenitatea este asigurată de criteriile de selecție sau autoselecție care stau la baza constituirii ei; ulterior, intră în funcțiune și o serie de valori și norme formale și/sau informale, acceptate tacit de participanți sau impuse prin forța opiniei majoritare. Matricea organizatorică a unei mulțimi poate lua naștere și spontan, în cadrul unei mulțimi gregare sau psihologice, în condițiile în care este imperioasă menținerea coeziunii, unității de acțiune și atingerea anumitor obiective. În acest caz, organizarea este rezultatul acțiunii unor mecanisme de autoreglare internă, așa cum se constată și în situația multor altor sisteme complexe cu caracter dinamic (de natură biologică, de exemplu).



Coeziunea mulțimilor organizate este de regulă superioară altor tipuri de mulțimi, funcționând pe criterii ideologice, culturale, economice, profesionale sau juridice bine precizate, susținute motivațional și rațional, în mod explicit sau implicit. Spre deosebire de mulțimile psihologice care nu pot fi decât reale (adică fizic constituite la un moment dat și într-un anumit loc), mulțimile organizate pot fi și virtuale, dispersate în spațiu, însă cu o conștiință clară a existenței lor și cu mijloace specifice de comunicare între membri.

Din punct de vedere comportamental, mulțimile organizate sunt coerente în comportament, logice în gândire și critice în evaluare; în consecință - sunt relativ previzibile, fiind într-o măsură mult mai mică dominate de factori emoționali și conjuncturali. Compensativ, sentimentul de apartenență și cel de valorizare prin participare sunt mult mai puternice, atât în cazul mulțimilor reale, cât și a celor virtuale. Fără ca unele dintre caracteristicile mulțimilor psihologice să se piardă în totalitate, acestea sunt mult diminuate, manifestându-se selectiv în anumite momente deosebite.

Congresele politice, conferințele profesionale sau manifestațiile publice organizate de anumite instituții sunt exemple tipice de mulțimi organizate, cu caracter temporar. În condițiile stabilizării formelor de organizare, și de formare a unor tradiții puternice, structurate în jurul unor valori și interese majore, iau naștere *comunitățile*, care sunt mulțimi organizate cu caracter permanent.

*Comunitățile* sunt mulțimi omogene, organizate și relativ persistente, a căror constituire și coeziune sunt datorate - în principal - unor factori axiologici și normativi. Datorită acestui fapt, mai ales în cazul comunităților permanente (cum sunt popoarele și națiunile, de exemplu), ia naștere un profil spiritual specific, în care intervin și determinatii de ordin istoric și geografic, însă totdeauna *resemnificate cultural*. Spațialitatea joacă un rol extrem de important în constituirea profilului spiritual și psihologic al unei comunități, atât prin întindere, dar mai ales prin configurația sa. De regulă, cu cât spațiul ocupat de o comunitate este mai restrâns, cu atât nivelul de organizare este mai înalt, coeziunea mai puternică, iar omogenitatea spirituală și comportamentală mai mare; este cazul micilor comunități religioase, în care cadrul normativ este foarte riguros impus și respectat, rezultând un comportament coerent și previzibil, în deplină concordanță cu sistemul de valori și tradiții care fundamentează viața comunitară. Cu cât comunitatea este dispersată pe spații geografice mai largi, cu atât omogenitatea spirituală și comportamentală este mai redusă, existând tendința apariției unor fragmentări, diferențieri și chiar segregări. Configurația spațiului geografic ocupat joacă un rol mult mai subtil, determinând - după cum afirmă **O. Spengler** și **L. Blaga** - constituirea unor „invarianți stilistici” de natură inconștientă, care reprezintă elementul structural central și esențial al unei culturi; în consecință, și al profilului psihologic al comunității prin care respectiva cultură se edifică și ființează (v. 28). Într-o viziune mai puțin metafizică, **D. Drăghicescu** relevă o serie de factori din interferența cărora rezultă profilul psihologic al popoarelor: rasa (etnia); clima, configurația geografică, istoria și particularitățile sistemului social (mărimea comunității, tradiția, statornicia formelor de organizare, consistența și coerența instituțiilor care reglementează viața comunitară (v. 94; pg. 29).

În orice tip de comunitate, individul este conștient că este un element al unei rețele complexe de interacțiuni și condiționări, recunoscând prin aceasta atât apartenența la respectiva comunitate, cât și ascendența acesteia asupra sa. În consecință, membrii unei comunități vor fi uniți prin multiple legături de ordin axiologic, afectiv, cognitiv, motivațional și spiritual, dezvoltate pe fondul creat de tradiții, obiceiuri și istorie comună. În consecință, putem spune că orice tip de comunitate este o mulțime spiritualizată, în care legăturile dintre membri au un caracter preponderent ideologic, funcționalitatea acestora fiind numai un corolar necesar, dar nu esențial în a-i defini natura.

Istoria gândirii filosofice și științifice evidențiază mai multe concepții privind rolul factorilor geografici și istorici în structurarea profilului psihologic al unui popor. Astfel, în timp ce **Montesquieu**, în lucrarea sa „Despre spiritul legilor” - inițiază o concepție numită „geograficistă”, în care se accentuează rolul factorilor climaterici și de configurație geografică asupra profilului spiritual al unui popor, o altă direcție, promovată de în special de **Helvetius** și **d'Holbach**, neagă aceste influențe, relevând importanța factorilor istorici și sociali. Însă, este de remarcă că multe dintre argumentele pro și contra au și o puternică încărcătură ideologică, primele stând - după cum se știe - la baza unor concepții rasiste și xenofobe. Utilizând o bază teoretică mai nuanțată, care are ca punct de pornire cercetările de etnopsihologie inițiate de **Th. Ribot**, **W. James** și **W. Wundt**, **D. Drăghicescu** elaborează o lucrare de referință privind profilul psihologic și comportamental al poporului român (v. 98). Se iau în discuție factori precum originea etnică, clima, configurația geografică, interferența dintre diferite popoare în unele regiuni ale României, influența marilor evenimente istorice precum năvălirile barbarilor, dominația turcească și domniile fanariote, schimbările prea dese de domnitori, intrigile popoarelor vecine, acțiunile boierilor ș.a. Se explică astfel cu luciditate multe dintre defectele și calitățile poporului român, lucrarea oferind indirect și posibilele repere ale unei strategii politice de amploare, prin care s-ar putea corija, în timp, unele trăsături negative ale poporului român: pasivitatea, rezistența defensivă, resemnarea, prudența excesivă, lipsa energiei „de finalizare” și abulia politică. Aceste trăsături sunt compensate prin inteligență, inventivitate, înțelepciune pașnică, toleranță, adaptabilitate și o ospitalitate care impresionează plăcut pe orice străin.

Mai târziu, în cadrul unui impresionat sistem filosofic de sorginte spiritualistă, **L. Blaga** consideră că profilul psihologic al unui popor, respectiv al unei culturi, este dat de „matricea stilistică”, generată de factori inconștienți, însă cu o puternică funcție formativă asupra creației și comportamentului unei comunități. Urmând acest raționament, inconștientul individual, dar mai ales cel colectiv, se formează într-un peisaj care îi imprimă puternic și pentru totdeauna „ritmul” său. Creația spirituală și expresia comportamentală adiacentă vor fi în mod fundamental influențate de configurațiile și ritmurile specifice unui anumit spațiu geografic: limpezimea apelor, întinderea câmpiei, unduirea dealurilor sau duritatea mareață a munților (v. 28). Aplicând teoria sa culturologică la spiritualitatea românească, **L. Blaga** consideră că aceasta este determinată și dominată de „spațiul mioritic”, care este expresia configurației naturale a spațiului în care s-a format poporul român: plaiul înfinit ondulat, cu alternanțe armonioase între dealuri și văi, cu trecerea lină de la planul orizontal la cel vertical. Aceste elemente stilistice se întâlnesc în toate creațiile spirituale: doinele, cântecele de dor, înțelepciunea populară ponderată și tolerantă.



### 10.2.2. Dinamica mulțimilor.

Ca orice alte sisteme vii, mulțimile - aceste „ființe provizorii”, cum le-a numit **Le Bon** - au o evoluție în care putem distinge mai multe etape: formarea, evoluția spre o stare cvasi-staționară, atingerea obiectivelor prin acțiuni specifice, disoluția, dezintegrarea sau transformarea. Această succesiune are numai o valoare de referință generală, în practică constatându-se o mare varietate de momente intermediare, fluctuații, inconsecvențe și evoluții neașteptate, care dau adevăratul profil specific al unei mulțimi.

Cu valoare de exemplu, constituirea unei mulțimi psihologice presupune următoarele faze:

a) concentrarea unui număr mare de persoane într-un spațiu limitat (poate fi o simplă aglomerare conjuncturală, sau o „convocare” sau mobilizare mai mult sau mai puțin formală);

b) activarea unui anumit fond afectiv și atitudinal - pozitiv sau negativ - comun majorității participanților;

c) producerea unui eveniment cu un mare impact emoțional, care polarizează brusc atenția participanților și declanșează o stare psihologică specială, specifică fenomenului de mulțime (caracterizată prin sugestibilitate, contagiune, dispariția spiritului critic și de conservare etc.);

d) structurarea mulțimii în jurul unor „nuclee de cristalizare”, persoane sau grupuri, apărute spontan sau programate în acest sens;

e) prefigurarea unor obiective comune, concordante cu „montajul psihologic” al mulțimii, starea emoțională și contextul social în care se desfășoară evenimentele;

f) desfășurarea unor acțiuni dirijate de centrele de influență, în sensul real sau aparent de realizare a obiectivelor adoptate spontan;

g) apariția unor stări de inconsecvență și derută (uneori foarte accentuată) în momentul când obiectivele au fost aparent atinse;

h) dispersarea progresivă a mulțimii, paralel cu posibila organizare a unor părți ale acesteia, de regulă cele din imediata apropiere a centrelor de influență;

i) „starea remanentă”, când participanții - dispersați fiind - păstrează un sentiment puternic al trăirii unui eveniment deosebit, ceea ce le conferă calitatea de mulțime virtuală, care poate fi iarăși mobilizată în anumite condiții;

j) starea finală, în care dispar toate elementele psihologice și psihosociale care au apărut și s-au manifestat de-a lungul tuturor acestor etape.

Această succesiune este foarte relativă, pe parcurs putând interveni factori sau evenimente care pot modifica dramatic comportamentul mulțimii, cu schimbări neașteptate de direcție, treceri bruște de la o stare emoțională la alta, inconsecvențe în acțiuni, rupturi în corpul mulțimii, dispersare prematură în urma producerii unei panici puternice și generalizate etc.

Însă, în toate cazurile, există patru factorii esențiali care au un rol covârșitor în apariția, desfășurarea și structurarea fenomenului de mulțime psihologică:

(1) **Montajul psihologic**: constă din modul specific de configurare a elementelor cognitive, afective, motivaționale și atitudinale în raport cu o situație socială care constituie fondul pe care se desfășoară acțiunea mulțimii.

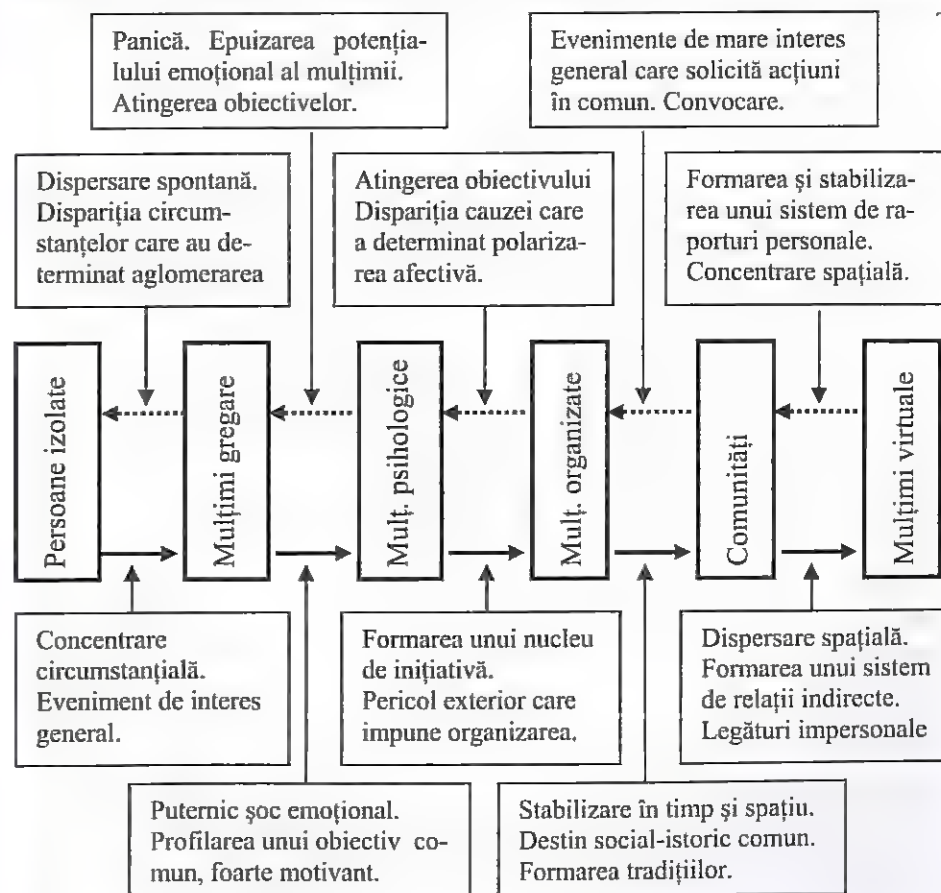
(2) **Sistemul de informare** și influențare a participanților: cu referință directă la tipul de informație transmisă, suportul material folosit, promptitudinea și acuratețea informării, folosirea unor tehnici de dezinformare, intoxicare sau manipulare informațională, spațiul de distribuție a informației.

(3) **Sistemul de influență, conducere și coordonare** a acțiunilor mulțimii: se referă la calitatea psihosocială a liderilor sau grupurilor care și-au asumat rolul de conducere a mulțimilor (carisma, forța de convingere, tehnicile de influențare folosite, prestigiul și susținerea de care se bucură ș.a.

(4) **Situația socială** pe fondul căreia se desfășoară acțiunile mulțimii: se are în vedere climatul psihosocial general, starea economică, gradul de consolidare a instituțiilor sociale, existența unor tulburări sociale anterioare sau concomitente, natura acțiunilor întreprinse de autorități etc.

Comportamentul mulțimilor se particularizează în funcție de ponderea și modul de configurare a acestor factori principali, corelativ cu modul de acțiune a factorilor secundari și conjuncturali. Cunoașterea mecanismelor psihologice care stau la baza acestui sistem de condiționări permite o anticipare corectă a evoluțiilor din cadrul mulțimilor, însă și o posibilă manipulare a acestora.

Într-un alt plan de analiză, se constată și o dinamică referitoare la procesul trecerii de la o formă de mulțime la alta (v. schema 10.1.).





După cum se poate observa din schema de mai sus, caracteristicile esențiale ale unui tip de mulțime (gregară, psihologică, organizată sau comunitară) sunt determinate de o serie de factori psihosociali, care pot acționa în ambele direcții: fie în sensul unei structurări superioare, fie în acela al unei destructurări progresive, care conduce la dispariția mulțimii ca entitate psihosocială.

Urmărind acest model, se poate înțelege de ce sociologii consideră mulțimile, sau grupurile terțiare – cum le numim noi, ca elementele fundamentale ale sistemelor sociale, prin ale căror mecanisme psihosociale putem explica multe dintre procesele și fenomenele care au loc în societatea contemporană. Fenomenul *tranziției*, considerat de A. Toffler ca definitiv pentru societățile hipertehnologizate este corelativ cu proliferarea diferitelor tipuri de *mulțimi virtuale*, în dauna celor reale: introducerea rețelilor informaționale la nivel local, național și planetar implică o descentralizare a activităților și conectarea la exterior prin mijloacele tehnice oferite de Internet și sistemele de calculatoare. Un exemplu tipic îl constituie așa numitele „grupuri de discuții” UseNet, siturile de socializare ș.a., organizate în Internet sub forma unei complexe ierarhii de categorii și subcategorii, cu reguli de participare și desfășurare a activităților elaborate prin consens, în urma raporturilor interactive care se dezvoltă între participanți. Astfel, persoane care nu se vor întâlni niciodată formează o comunitate virtuală, având caracteristici psihosociale cu totul deosebite.

### 10.2.3. Liderii și conducerea mulțimilor.

Constatând rolul tot mai mare pe care mulțimile îl joacă în societatea contemporană, ne putem întreba asupra consecințelor acestui fapt asupra vieții individuale și sociale, pentru activitatea politică, educațională, culturală sau economică. Încercând să răspundă la această întrebare, S. Moscovici găsește că, în acest context, două lucruri se impun cu necesitate: a) să se descopere acei conducători ridicați din rândul mulțimilor care să fie capabili să le orienteze pozitiv manifestările și acțiunile lor; b) mulțimile să fie guvernate făcând apel la pasiunile, credințele și imaginația lor, adică utilizând principiile și instrumentele specifice psihologiei sociale, care trebuie să devină materia primă pentru noile politici sociale și economice (v. 224; 225, pg 87 ș.u.).

Într-adevăr, indiferent de natura lor, forța mulțimilor nu poate fi stăpânită, valorizată și direcționată decât prin intermediul conducătorilor. Aceștia pot elibera forțele iraționale ale mulțimilor, dar pot să le și direcționeze apelând la pasiunile și credințele lor, utilizând însă și tehnicile de influență specifice psihologiei sociale. Apariția și impunerea spontană a unui conducător trebuie considerat un fenomen natural pentru orice situație de mulțime. După cum spunea Tarde, „pentru majoritatea oamenilor există o plăcere irezistibilă, inerentă obedienței, credulității, încrederii quasi-amoroase față de un stăpân admirat, devenit obiect al unei idolatrii entuziaste și al unei supunerii pasionale”.

Mecanismele psihologice prin care liderii capătă forța de a stăpâni mulțimile sunt în mare parte necunoscute, continuând să fascineze cercetătorii din domeniul psihologiei sociale. Pentru explicarea acestui fenomen s-au invocat atât calitățile personale ale liderilor, cât și caracteristicile psihosociale cu totul

deosebite ale mulțimilor și fenomenele psihosociale care au loc în acest context. La aceste două categorii de factori trebuie să mai adăugăm încă cel puțin două, referitoare la tipul de mulțime avută în vedere și factorii contextuali, de natură fizic-ambientală și socio-culturală. Astfel:

(1) *Tipologia mulțimii*. Prima constatare care se impune observatorului este aceea că nu putem vorbi de un „lider universal”, care să domine orice fel de mulțime și în toate împrejurările. Fiecare dintre principalele tipuri de mulțimi solicită lideri cu un profil psihologic distinct; în plus, pe lângă acest factor determinant, vom constata că nici atunci când este vorba de aceleași tipuri de mulțimi, dar aflate în circumstanțe fizice și sociale diferite, liderii care reușesc să se impună, stăpânindu-le energiile pulsionale au de asemenea profiluri psihologice destul de diferite. Cu alte cuvinte, calitățile personale ale unui lider puternic se circumscriu în funcție de caracteristicile mulțimii căreia vrea să i se impună și de circumstanțele în care aceasta se află la un moment dat.

*Mulțimile gregare* și cele în curs de polarizare au nevoie și acceptă cu ușurință lideri foarte energici, explozivii chiar, foarte hotărâți și care să sesizeze factorul emoțional cel mai sensibil de a declanșa reacția unitară a mulțimii. Fiind vorba în primul rând de un rol de amorsare emoțională și acțională a mulțimii, calitățile temperamentale, de voință și de *pregnanță comportamentală* ale liderului sunt cele mai importante, cele intelectuale având o relevanță cu totul minoră. În acest caz, șocul emoțional contează în primul rând.

*Mulțimile psihologice* odată constituite preferă un lider care să-i mențină tonusul emoțional, însă pe un minim suport de raționalitate, care să le ofere un alibi moral pentru acțiunile spontane sau dirijate pe care le desfășoară. Calitățile fizice, carisma și prestigiul liderului vor juca în acest caz un rol deosebit, fiind solicitate acele calități care să faciliteze procesul identificării mulțimii cu liderul său. Forța de sugestie, capacitatea de a mânui cu ușurință cuvintele, imaginile și simbolurile, precum și fermitatea sunt calitățile preponderent solicitate.

*Mulțimile organizate* acceptă și susțin liderii care se identifică cu ele, reprezentând o cheazăie a coeziunii interne, securității externe și automenținerii structurii. În acest caz avem de-a face cu un proces de dublă identificare: identificarea liderului cu mulțime determină și procesul invers, de identificare a mulțimii cu liderul său, rezultând un sistem care devine din ce în ce mai coerent. Inteligența, calitățile organizatorice, prestigiul social, capacitățile de relaționare interpersonală și de stimulare motivațională diferențiată sunt trăsăturile cele mai importante pentru un lider aflat într-o asemenea situație.

*Colectivitățile* promovează drept lideri pe acele persoane care întruchipează cel mai fidel și mai reprezentativ în plan social valorile, credințele și tradițiile care le sunt specifice și definitorii. Statutul social, înțelepciunea, statornicia, paternalismul și reprezentativitatea socială sunt calitățile cele mai importante și solicitate pentru un asemenea lider.

Compoziția mulțimii are de asemenea o mare importanță în determinarea tipului de lider promovat sau acceptat. Cu excepția mulțimilor gregare, mulțimile omogene tind să accepte mai ușor lideri din aceeași categorie socială, în timp ce mulțimile eterogene acceptă preponderent lideri din categoria cea mai numeroasă, dar în același timp și cu cel mai înalt statut social.



(2) *Procesele psihologice subiacente fenomenului de mulțime.* Complexul sistem de interacțiuni care se desfășoară la nivelul oricărui tip de mulțime implică câteva categorii de procese psihoindividuale, din a căror interferență rezultă fenomenele psihosociale amintite la începutul acestui capitol: unitatea mentală, contagiunea, metamorfoza personalităților, polarizarea emoțională și orientarea univocă pe un obiectiv comun. Din constatările noastre coroborate cu datele oferite de literatura de specialitate, cele mai importante procese psihoindividuale implicate aici sunt următoarele: *imitația, identificarea, proiecția, valorizarea eului, gratificația motivațională și căutarea coerenței.* Există diferențe interpersonale notabile în ceea ce privește ponderea acestor procese în determinarea modului de implicare și participare individuală în cadrul unei mulțimi, însă se constată că ele sunt totdeauna prezente.

Formulând un principiu general, liderul cel mai eficient, adică cel care va fi urmat necondiționat de mulțime, va fi acela care reușește – datorită calităților personale, caracteristicilor mulțimii pe care o conduce, sau împrejurărilor în care acționează – să stimuleze și să antreneze în cel mai înalt grad aceste procese. Numeroase studii de caz ne-au confirmat acest principiu, însă descifrarea mecanismelor psihologice implicate aici necesită încă îndelungate și aprofundate cercetări experimentale.

(3) *Calitățile personale ale liderului.* După cum s-a văzut, încercările de a identifica profilul psihologic al unui „lider universal” au eșuat, orice încercare de generalizare la acest nivel fiind sortită eșecului; din simplul motiv că fiecare mulțime are propria ei sintalitate, iar condițiile în care aceasta se manifestă sunt extrem de variate și fluide. Singurul lucru la care putem aspira se referă la degajarea unor factori de personalitate cu ponderea cea mai mare, care în împrejurări determinate pot proiecta pe cineva în calitatea de lider.

Considerând mulțimea „o turmă care nu poate nicidecum să se lipsească de stăpân”, *Le Bon* avansează o imagine tot atât de puțin măgulitoare și asupra personalității „stăpânului”. Recrutați cel mai adesea dintre nevrozați, surescitiți și semi-alienați, rătăcind în zone vecine cu nebunia; fără o clarviziune care i-ar predispune la îndoială, conducătorii sun cel mai adesea niște impulsivi, dominați tiranic de propriile lor credințe și miraje, însă animați de o puternică voință, care devine principalul instrument de dominație a maselor (119, 65 ș.u.). Evident, nu putem accepta necondiționat acest punct de vedere, care îngustează mult prea mult problematica liderului; dacă descrierea prezentată mai sus ar fi realistă în cazul așa ziselor „mulțimi criminale”, în nici un caz nu este potrivită unor lideri aflați în fruntea altor tipuri de mulțimi.

Dintre trăsăturile cele mai generale de personalitate ale liderilor aparținând celor mai variate categorii, vom reține câteva care ni se par esențiale, cu specificația că și acestea trebuie înțelese prin raportarea la circumstanțele în care se desfășoară fenomenul de mulțime. Astfel, vom constata că cei mai mulți lideri cu vocație sunt oameni de acțiune, fără complexe sau cu unele care au fost supracompensate, cu o forță de convingere care derivă din credința foarte puternică în ceea ce propovăduiesc, cu un set de convingeri relativ simple, dar care prevalează absolut asupra oricăror forme de raționament care le contestă; cel mai adesea sunt personalități autoritare, cu o puternică forță persuasivă, dar

și cu un spirit de sacrificiu care le justifică acțiunile. În plus față de aceste trăsături, alți doi factori sunt invocați de cei mai mulți dintre psihosociologi: *carisma, prestigiul, experiența socială și elocința.*

*Carisma* este o calitate de excepție a personalității integrale, neputându-se identifica decât aproximativ cu o serie de calități distincte care să o determine. De altfel, din punct de vedere etimologic carisma desemnează grația divină, calitatea unui personaj sacru de a-i ilumina spiritual pe cei din jur, de a le ușura suferințele, dar și de a crea o relație armonioasă și profundă între maestru și discipol. Conducătorul carismatic *emană forță interioară, convinge fără efort și inspiră o încredere spontană*; reușește să dezvolte relații armonioase interpersonale armonioase cu cei din jur, inducând un sentiment de dependență afectivă; însă o dependență care te valorizează, plasându-te parcă într-o zonă superioară a existenței. S-au, după cum ar fi spus C. Noica, ai sentimentul că omul carismatic *te împlinește* cu simpla lui prezență. Două trăsături vor fi aproape totdeauna identificate la orice personaj carismatic: a) o remarcabilă *forță și armonie interioară*, perceptibile nemijlocit; b) capacitatea de a induce sentimentul unei relații particulare – și deci strict *personală* cu cei din jur, sentiment bazat fără îndoială pe faimoasa *iluzie de reciprocitate*. După cum se știe, orice tip de forță sau putere se impune celor din jur, prin ascendența pe care o exprimă; atunci când această forță îți induce și un sentiment de armonie și de valorizare personală, ea devine carismă. Odată, aceasta își amplifică efectele, prin fenomenul de aură și contagiune, dar și prin prestigiul implicit pe care îl generează; acesta din urmă putând avea o forță persuasivă chiar mai mare decât calitatea obiectivă care l-a generat.

*Prestigiul* este reținut de cei mai mulți specialiști ca una dintre calitățile fundamentale care condiționează forța de impunere a unui lider, idee sau doctrină în fața mulțimilor. Manifestându-se ca o formă de fascinație atât asupra persoanelor izolate cât și asupra grupurilor și mulțimilor, prestigiul denotă o ascendență socială recunoscută, admirată, dar și temută. *Le Bon* distinge între două forme principale de prestigiu: *dobândit și personal* (119; 72). *Prestigiul dobândit*, sau artificial – cum mai este numit, derivă din poziția ocupată în societate, statutul material, competența profesională, realizările de excepție sau reputația câștigată în urma unor acțiuni deosebite. Acesta este forma cea mai des întâlnită, iar oamenii fac eforturi considerabile pentru a-l câștiga, acesta fiind un apanaj al puterii, la care nimeni nu este indiferent. *Prestigiul personal* derivă din calitățile naturale ale personalității cuiva, fiind independent de orice conotație exterioară (avere, statut social sau titluri). Inteligența, aptitudinile naturale cu totul deosebite, forța de sugestie, carisma sunt elementele pe care se fundamentează această formă de prestigiu. De remarcat faptul istoric că marile mutații și revoluții sociale au avut totdeauna la bază convingerile maselor, acestea fiind induse de personalități sau doctrine de excepție. Prestigiul doctrinelor ca și al oamenilor se câștigă în împrejurări deosebite, se păstrează cu efort, dar se poate și pierde la fel de ușor: insuccesul repetat, punerea în discuție a autorității, contestările care se extind, neadecvarea la schimbările ivite în câmpul vieții sociale, excesele care lezează interesele majorității – sunt cauzele cele mai frecvente ale pierderii prestigiului dobândit. După cum sublinia *Le*



**Bon**, „un prestigiu pus în discuție nu mai este prestigiu”. De unde concluzia sa firească: „ca să te bucuri de admirația mulțimilor trebuie să le ții totdeauna la distanță”. Apropierea excesivă face posibilă descoperirea imperfecțiunilor.

*Experiența socială* este o altă calitate care contribuie esențial la succesul unui lider în fața mulțimilor. Mai ales în cazul mulțimilor organizate și comunităților bine structurate, inteligența socială corelată cu o bună cunoaștere a psihologiei mulțimilor și a tehnicilor de structurare și desfășurare a relațiilor umane - în general, a celor interpersonale - în special, sunt de primă importanță. Dacă în cazul liderilor spontani, care apar în cadrul unei mulțimi gregare sau slab structurate aceștia se pot impune numai pe baza unor calități naturale, în cazul liderilor formați sau desemnați să conducă mulțimi, aceste calități dobândite sunt de o importanță majoră. Înveți să conduci grupurile umane și mulțimile așa cum se învață orice altceva; cu condiția să existe acele predispoziții, aptitudini și experiențe sociale acumulate, pe care să se clădească arta și tehnica conducerii. De remarcă că experiența socială dobândită și recunoscută este un factor important al prestigiului.

(4) *Mijloacele folosite de lideri în fața mulțimilor*. Pentru a-și asigura influența și controlul asupra mulțimilor, liderii utilizează o serie de mijloace psihologice a căror eficacitate depinde atât de caracteristicile psihosociale ale mulțimilor, cât și de personalitatea liderului și împrejurările în care acesta acționează. Printre cele mai uzitate mijloace de influență se numără următoarele: *inducția comportamentală, incitarea emoțională, sugestia directă, afirmația peremptorie, repetiția obstinată și ordinul*.

*Inducția comportamentală* constă în inițierea de către lider a unei acțiuni sau comportament demonstrativ, la care mulțimea se alătură prin imitație și contagiune (datorită „spiritului de turmă”, cum ar spune **Le Bon**). Procedul funcționează eficient în cazul mulțimilor psihologice, relativ structurate, cu un tonus emoțional ridicat și orientate deja spre un obiectiv comun. Nu se dovedește eficient în cazul mulțimilor gregare și a celor cu un grad înalt de organizare, sau a acelor aflate în curs de dispersare.

*Incitarea emoțională* constă în ridicarea intenționată de către lider a tonusului emoțional al mulțimii, prin utilizarea unor sintagme, imagini sau simboluri sugestive, cu o mare încărcătură afectivă, sau printr-un „joc dramatic” de natură să producă prin contagiune și imitație o amplificare exponențială a emoției maselor. Procedul este foarte eficient atunci când se urmărește structurarea unei mulțimi gregare, dar și în cazul altor tipuri de mulțimi.

*Sugestia* constă în determinarea mulțimii să adopte anumite atitudini sau să declanșeze anumite acțiuni, apelând la mecanisme psihologice care scapă controlului rațional. Un bun procedeu de sugestie constă din exemplul personal, dar și acela de realizare a unor asociații, sublinieri, repetiții sau exemple care să conducă spontan mulțimea pe direcția dorită. Pentru a funcționa eficient, sugestia trebuie să fie utilizată după ce au fost create condițiile favorizante: unitatea mentală a mulțimii, incitarea emoțională, puternica polarizare a atenției pe un obiectiv unic, invocarea unei autorități ș.a. Dacă procedul este puțin eficient în cazul mulțimilor gregare, datorită dificultății de a asigura condițiile de fond amintite, în cazul mulțimilor psihologice produce efecte deosebite.

*Afirmația peremptorie* constă în prezentarea unei idei foarte simple într-o formă care nu permite nici o îndoială sau contrazicere, în primul rând datorită fermității și prestigiului celui care o emite. Procedul este eficient în cazul tuturor tipurilor de mulțimi, în condițiile în care nu se pot formula și alte opinii contradictorii iar prestigiul sau autoritatea liderului sunt de necontestat.

*Repetarea sistematică* și obstinată a unei idei sfârșește prin a o induce înconștient în mintea ascultătorilor ca fiind de un adevăr evident, care nu are nevoie de nici o demonstrație. Repetarea unei afirmații peremptorii devine substituit pentru orice fel de raționament justificativ, iar simplul fapt că se produce apare drept dovadă materială a adevărului ei. Ideologiile, dogmele, credințele și convingerile au adesea drept suport idei impuse prin repetiție.

*Ordinul* constă dintr-o indicație comportamentală sau acțională care solicită o acceptare imediată și necondiționată, datorită autorității celui ce îl emite. Procedul este eficient numai în cazul unei ascendențe recunoscute a liderului de către mulțime, sau datorită unor împrejurări dramatice care solicită măsuri imediate și hotărâte din partea unei persoane care își asumă inițiativa.

Abilitatea unui lider de succes constă în a combina aceste modalități în cadrul unei formule care să se adapteze perfect tipului de mulțime, fazelor în care aceasta se găsește în cursul dinamicii sale, precum și a condițiilor generale în care evoluează. Nerespectarea acestor cerințe a făcut deseori ca un lider cu o mare forță de influențare și control asupra unei mulțimi, într-o anumită etapă a evoluției evenimentelor, să-și piardă influența când respectivele condiții s-au modificat. Succesul unui lider în fața unei mulțimi este totdeauna contextual.

Revoluția română din decembrie 1989, precum și tumultoasele evenimente care au urmat, au oferit numeroase exemple în acest sens. Din perspectiva unei analize psihosociale atente, lucrurile s-au desfășurat în felul următor.

De-a lungul unei lungi perioade de timp, dictatura personală a familiei Ceaușescu și cultul deșănțat al personalității acestuia, pe fondul a numeroaselor privațiuni la care a fost supusă populația, a generat o atmosferă deosebit de tensionată, adusă la paroxism de evenimentele de la Timișoara. Înlăturarea dictaturii era iminentă, însă trebuiau găsite mijloacele de realizare. Pentru aceasta era nevoie de o amplă mișcare populară, care să susțină și să justifice înlăturarea regimului. Pe acest fond deosebit de tensionat, s-a reușit convingerea dictatorului că un miting de susținere a regimului său ar putea avea efectele dorite. În condițiile pierderii totale a contactului cu realitatea socială și starea de spirit a populației, ceea ce se întâmplă totdeauna în cazul deținerii unei puteri excesive o lungă perioadă de timp, dictatorul a acceptat organizarea unui astfel de miting în Piața Palatului. În condiții de luciditate, acesta ar fi fost ultimul lucru la care se putea gândi. Evenimentele care au urmat au avut o desfășurare deosebit de dramatică, dar și spectaculoasă din perspectiva teoriei mulțimilor.

La început, pe 21 decembrie în Piața Palatului, am avut o mulțime relativ omogenă și organizată, formată din participanții la mitingul convocat de N. Ceaușescu. Erau colectivele marilor întreprinderi industriale din București, organizate riguros de organizațiile de partid și de conducerile acestora. Pentru a se putea revolta generală care a urmat, această mulțime organizată trebuia spartă și transformată într-o mulțime gregară și apoi în una psihologică. În urma unor acțiuni precis coordonate, care au scăpat conștiinței mulțimii, s-au inițiat câteva acțiuni care au creat panică și derută, mulțimea pierzându-și caracterul organizat.



Moment în care din câteva locuri bine plasate, au început să se strige lozinci împotriva dictatorului, ceea ce a reprezentat un extraordinar șoc emoțional și o polarizare aproape spontană a mulțimii într-una cu caracter psihologic, având ca obiectiv înlăturarea regimului comunist și alungarea dictatorului. Astfel, în câteva minute, datorită „centrelor de cristalizare”, mulțimea gregară a început să capete caracteristicile unei mulțimi psihologice, fenomen amplificat de intervenția ulterioară și a altor grupuri sociale, formate în special din tineri. În numai alte câteva zeci de minute, s-au format mai multe mulțimi psihologice distribuite în principalele zone centrale ale Capitalei, care au prezentat toate caracteristicile prezentate anterior: unitate psihologică în plan mintal și afectiv, coeziune spontană, sugestibilitate, contagiune emoțională, curaj nemăsurat, sentiment de invincibilitate, spirit de sacrificiu, imaginație hiperbolică ș.a.

De-a lungul mai multor ore, în urma unor evenimente dintre cele mai dramatice, aceste mulțimi relativ distincte (în funcție de zona în care se aflau) au trecut succesiv prin mai multe faze de structurare și destructurare, timp în care au început să apară mai multe grupuri care au început să se organizeze spontan. A doua zi, încă de dimineață, au intrat în scenă alte mulțimi, cele mai multe organizate, formate din muncitorii de pe platformele industriale ale Capitalei, la care s-au adăugat multe alte persoane și grupuri, rapid asimilate de către primele. Prin acțiunea lor convergentă asupra centrului Capitalei, aceste mulțimi au determinat fuga dictatorului și – practic – prăbușirea unui întreg sistem politic; acestea au fost de fapt obiectivele explicite care au polarizat emoțional mulțimile în toată această perioadă. Tot ceea ce s-a întâmplat în această perioadă, dar mai ales ceea ce a urmat, poate prezenta o importanță excepțională pentru sociologi, psihosociologi și politologi.

După atingerea obiectivului, dispărând factorul care determinase unitatea de acțiune și polarizarea emoțională, s-a putut observa clar fenomenul derutei și chiar a de structurării progresive a mulțimii psihologice, paralel cu apariția tendinței de a se formula noi obiective (unele având caracter diversionist), care ar fi permis menținerea în viață a „ființei provizorii”. Ca orice organism viu, mulțimea odată constituită și ajunsă la un anumit grad de structurare, are tendința spontană de a se autoconserva, dezvoltând mecanisme și procese psihosociale dintre cele mai subtile, care să poată permite acest lucru. Menținerea în continuare a unei stări specifice unor mulțimi gregare și/sau psihologice ar fi fost de natură să afecteze grav stabilitatea socială, precum și asumarea controlului de către anumite grupuri interesate din timp de preluarea puterii. Era nevoie urgentă de spargerea acestor mulțimi, care deveneau periculoase pentru atingerea acestor obiective. Episodul dramatic al „teroriștilor” a avut acest rol, pe acest fundal de panică și derută organizându-se noua putere politică.

Au urmat o serie de alte situații și evenimente sociale, în care elementul central l-au constituit tot mulțimile, cu diferite tipologii, grade de structurare și obiective asumate spontan sau induse programatic: fenomenul „Piața Universității”, evenimentele din 13-15 iunie 1990, cele din septembrie 1991 ș.a. În fiecare dintre acestea, liderii au avut un rol crucial, unii reușind să se mențină, alții să dispară, iar alții să se afirme în noile contexte sociale și politice.

În toate aceste evenimente, comunicarea de masă, opinia publică și multiplele operațiuni de manipulare a acesteia, precum și o foarte bună cunoaștere a principiilor așa-numitului „război psihologic” au avut un rol covârșitor, făcând ca evenimentele din România să devină o excelentă referință bibliografică, datorită faptului că a fost prima „revoluție” prezentată și condusă în direct prin intermediul televiziunii și radioului.

Deși au fost prezentate într-o formă *extrem de schematică*, aceste evenimente au constituit un material faptic bogat și complex, cu numeroase implicații de ordin social, politic, psihosociologic, militar și juridic, implicații care nu vor fi epuizate mulți ani de aici înainte. În acest context social extrem de fluid, au apărut, și-au dat măsura capacității lor, au dispărut după o scurtă perioadă, sau au supraviețuit până în prezent numeroși lideri, de formații foarte diferite, cu profiluri psihologice foarte variate, care au acționat în cele mai neașteptate împrejurări.

Din toate datele observaționale culese, aprofundate ulterior prin studii de caz, s-au putut desprinde câteva concluzii principale:

a) forța și capacitatea de dominație a unui lider asupra unei mulțimi depinde în primul rând de caracteristicile structurale ale mulțimii, „montajul psihologic” al acesteia și de factorii contextuali în care se formează și acționează;

b) calitățile manifestate superlativ de un lider într-o anumită împrejurare, se dovedesc inefficiente sau chiar dezavantajoase într-un alt context, sau în fața unei mulțimi cu alte caracteristici, sau într-o altă fază de evoluție a acesteia;

c) cu cât o mulțime este mai neomogenă din punct de vedere structural și ideologic, cu atât „uzura” unui lider este mai accentuată;

d) mijloacele de comunicare în masă, precum și opinia publică formată prin intermediul acestora, joacă un rol esențial în formarea unor „predispoziții de acceptabilitate” pentru un anumit tip de lider;

e) puterea unui lider nu se poate menține în condițiile în care argumentele de legitimitate care stau la baza autorității sale nu sunt confirmate în timp.

**Tipologia generală a liderilor politici.** Structura centrală a vieții sociale este constituită din trei componente esențiale și complementare, care se condiționează reciproc: componenta politică, economică și ideologică. Politicul vizează știința construcției viitorului; economicul reprezintă activitățile de asigurare materială și spirituală a existenței prezente și viitoare; iar ideologicul constituie modul de înțelegere și reprezentare a lumii de către diferitele categorii sociale. De aici importanța care trebuie acordată vieții politice – în general, și conducătorilor politici – în special, de care vor depinde în mod esențial viitorul unei națiuni. Or viața și activitatea politică implică antrenarea maselor în activități care să racordeze prezentul cu viitorul, realul cu idealul, libertatea cu responsabilitatea. Pentru acesta este nevoie de lideri politici de excepție, capabili – cum spunea **Le Bon** – să stimuleze personalitatea celor pe care îi conduc, să aibă capacitatea de a înțelege realitatea, de a avea simțul măsurii și al limitelor, și de a înțelege relațiile sociale pe o treaptă mai înaltă.

Realitatea oferă însă exemple de lideri dintre cele mai diverse categorii, de unde și multiplele disfuncționalități, eșecuri social-economice sau drame umane planetare, cum au fost marile conflicte ale secolului XX.

Realizarea unei tipologii a liderilor este un demers dificil și relativ, însă câteva categorii se vor putea identifica, chiar pornind de la realitățile din țara noastră. Astfel, vom avea lideri vizionari, pragmatici, oportuniști, paternaliști, dictatoriali, idealști, demagogi sau amorfi. Fiecare găsim categorii de populație cărora li se adresează și care-i vor asigura succesul, dar care va afecta ulterior întreaga populație – după ce va ajunge la putere.



### 10.3. Psihosociologia comunităților.

În cea de a doua jumătate a secolului trecut, pe fondul unor programe care vizau asistența socială și asigurarea sănătății mentale și fizice a populației, a început să se contureze o nouă ramură a psihologiei sociale: *psihologia comunității*. Obiectivul central al acestei noi discipline constă în asigurarea stării de bine a individului și comunității din care face parte, prin antrenarea acesteia în a contribui la atingerea acestui deziderat. Paradigma de bază a acestei orientări o constituie unitatea indisolubilă și organică dintre persoană și context, pornind de la cunoscuta formulă avansată de K. Lewin încă din anii '40, și anume: Comportamentul este funcție de interacțiunea dinamică dintre individ și mediu. Adică, în formă simbolică:  $C = f(P \times M)$ . În cadrul psihologiei comunității, unitatea dintre cele două variabile ( $P$  și  $M$ ) capătă forma generală „individ-în context”, care va constitui cheia de boltă a acestei noi ramuri a psihosociologiei.

#### 10.3.1. Obiectul și problematica psihologiei comunității.

Pornind de la premisa fundamentală vizând condiționarea reciprocă a binelui comun și a celui individual, psihologia comunității își propune să asigure baza teoretică, metodologică și experimentală care să stea la baza programelor de asigurare a sănătății mentale și fizice a persoanelor și comunităților, prin angajarea nemijlocită a acestora în atingerea unei stări de bine colectiv (v. 321).

Problematica acestei discipline, în opinia lui J. Orford, se centrează pe următoarele aspecte ale vieții sociale, pornind de la teza centrală, aceea a „individului-în-context” (v. 243, pg. 15 ș.u.):

- Identificarea cauzelor problemelor sociale și individuale în cadrul interacțiunii dinamice dintre persoană și instituțiile (contextele) sociale.
- Relevarea nivelelor de analiză a relațiilor de condiționare individ-context, începând cu nivelul microsocioal (interpersonal, grup mic), până la cel macrosocioal (comunități habituale, cartier, organizații).
- Stabilirea metodologiei generale de cercetare și acțiune corectivă, având ca elemente centrale cercetarea în acțiune, studiile de caz, analiza calitativă ș.a.
- Stabilirea strategiilor de diagnosticare și intervenție, cu accent pe acțiunile proactive de identificare a problemelor și nevoilor comunității, având prioritate acțiunile de prevenire în fața celor de tratament.
- Orientarea practicii cât mai aproape de contextele sociale cele mai relevante: școală, cartier, instituții de sănătate și asistență, organizații etc.
- Formarea unor atitudini pozitive, de coparticipare și consultare reciprocă a membrilor comunităților, organizațiilor și instituțiilor sociale, antrenând în acest proces atât specialiștii, cât și neprofesioniștii.

De subliniat faptul că din perspectiva psihologiei comunității, obiectul de studiu și de intervenție îl reprezintă unitatea indisolubilă dintre persoane și contextele lor, cu influențe reciproce între ambele părți, și având o anumită continuitate în timp și spațiu fizic sau social. Această perspectivă exclude abordarea separată a celor două componente, chiar dacă – principial – se are în vedere relațiile reciproce dintre acestea. Se pornește de la întreg spre părți, și nu invers – cu toate implicațiile teoretice și metodologice ce decurg de aici. „Individul-în-Context” reprezintă un sistem emergent, ce trebuie tratat ca atare.

#### 10.3.2. Principiile și conceptele de bază ale psihologiei comunității.

În cadrul teoretic general prezentat mai sus, prin comunitate vom înțelege un grup real sau virtual de persoane, constituit pe baza unei anumite criterii de ordin geografic sau de apartenență la o anumită credință, profesiune, etnie sau cultură, implicând totodată și interacțiuni spirituale, de recunoaștere și sprijin reciproc.

Între membrii unei comunități sunt constituite relații sociale relativ stabile, consolidate prin tradiție și consens. Vom avea astfel comunități rurale sau urbane, comunitatea națională a cadrelor didactice, comunitatea romilor din orașul X, sau comunitatea penticostalilor din orașul Y, dar și comunitatea dintr-o școală, instituție sanitară sau diferite organizații. În cazul unei comunități, criteriul de apartenență este explicit, recunoscut și acceptat de către toți membrii, fiind definit ca un context în care ființează. Comportamentele sociale ale acestora sunt permanent influențate de valorile, regulile și modelele respectivei comunități, formulate în timp într-un context dat.

Referindu-ne la mărime, în cadrul antropologiei culturale s-a impus noțiunea de „comunitate mică”, înțelesă ca un grup uman restrâns, integrat organic într-un anumit spațiu geografico-cultural, și dezvoltând relații psihologice interpersonale nemijlocite, precum și comunitate „mare”, cu un spațiu de dispersare extins și având atât relații reale și directe, cât și virtuale și indirecte. Cu specificația reluată că, din perspectiva psihologiei comunității, acestea sunt *unități indisolubile* dintre membri, sistemul de relații dintre aceștia și contextul fizic și social în care ființează, ceea ce implică un mod distinct de abordare.

În consecință, vom putea formula câteva principii fundamentale ale psihologiei comunității, și anume:

- Principiul *unității indisolubile* și condiționării mutuale dintre persoane, relații și context: fizic, social, politic, economic, cultural și situațional.
- Principiul *influențelor sinergice* dintre elementele componente, conform căruia nu se poate stabili o raport de proporționalitate între intensitatea unui factor cauzal și intensitatea efectului rezultat la un anumit nivel, sau a întregului sistem. Efecte importante ca intensitate pot fi rezultatul unor factori cauzali aparent ne semnificativi, dar din a căror interacțiune rezultă amplificarea rezultatelor pe care le determină.
- Principiul *determinismului structural*, care relevă neunivocitatea relației cauză efect: un factor cauzal poate determina un evantai de efecte, care la rândul lor pot avea calitatea de factori cauzali sau condiționali, deseori chiar în raport cu factorul cauzal inițial (cauzalitate circulară).
- Principiul *orientării planificate* a sistemului, în sensul realizării stării de bine colective și individuale, acestea fiind văzute în interdependența lor.

În ceea ce privește conceptele de bază ale psihologiei comunității, acestea sunt rezultatul unor construcții elaborate în cadrul unor demersuri teoretice, metodologice și aplicative specifice. Astfel, au fost definite conceptele de „contexte comportamentale” (Barker, 1978), „atmosferă habituală” sau „climat perceput” (Moos, 1974), „sisteme interpersonale” (Bronfenbrenner, 1979), „stres social” (Brown & Harris, Asher, 1978, ș.a.), „suport social” (Hirsch, 1981, Orford, 1992), „putere și control social” (Wrong, 1879) ș.a. (v. 243; 321).



*Contextul comportamental* este un concept central în cadrul psihologiei comunității, exprimând sintetic dependența comportamentului de interacțiunea dintre persoană și mediul (contextul) în care acționează la un moment dat. În esență, se referă la forma specifică pe care o capătă comportamentul uman în contextele standard oferite de viață și de activitatea curentă: clasă, birou, străzile unui oraș, sala de spectacol, grupul de lucru sau de prieteni, spațiu privat etc. În acest context teoretic, **Barker** (1968) susține că, într-un anumit context comportamental, oamenii sunt într-o oarecare măsură interșanjabili sau înlocuibili, fără ca aceasta să însemne pierderea totală a personalității celor aflați în această situație. Cercetările pe tema contextelor comportamentale au condus la fundamentarea psihologiei mediului, sau *psihologia ecologică*.

*Climatul perceput (atmosfera)* se referă la modul cum este perceput și interpretat emoțional un anumit context particular de majoritatea celor aflați în respectiva situație: tratament în spital, reținuție în instituții de corecție, cazarmă, școală generală sau facultăți, locuri de muncă, grupuri terapeutice, locuirea în apartamente, familie ș.a. În funcție de tipul mediului se constată o anumită orientare tip a relațiilor interpersonale, o influență specifică asupra dezvoltării personale, precum și o tendință de menținere sau schimbare a sistemului respectiv (v. 243, pg. 48 ș.u.).

*Stresul social și vulnerabilitatea la stres* vizează dimensiuni semnificative ale sistemului „persoană-în-context”, și anume cea care evidențiază situațiile generice generatoare de stres (șomajul, destrămarea căsniciei, sănătatea fizică precară, tranziția accelerată ș.a.) – pe de o parte, și starea de bine și sănătate mentală și fizică – pe de altă parte. În acest cadru teoretic, au fost elaborate diferite modele ale vulnerabilității la stres, cu aplicații practice nemijlocite.

*Sprijinul social* este expresia legăturii organice dintre individ și societate, obiectivată sub forma resurselor de care dispune persoana de a se manifesta structural (statutar) și funcțional (în act), în cadrul mediului său social. Sprijinul social poate fi evaluat printr-o serie de indicatori care să reflecte calitatea sistemului relațional al unei persoane, corelativ cu valența acestuia de a-i oferi forme specifice de suport. Se are în vedere densitatea și multiplicitatea în cadrul sistemului relațional, natura relațiilor (formale, informale, prietenie, rudenie, coacțiune ș.a.), simetria relațiilor active, intensitatea relațională etc. Sprijinul social poate îndeplini multiple funcții în plan informațional, emoțional, material, de stimă și valorizare personală, sprijin contextual și colaborare ș.a.

*Puterea și sentimentul de control social* constituie cea de doua dimensiune importantă a resurselor de care poate dispune persoana-în-context, menită să-i asigure, alături de sprijinul social, starea de bine și dezvoltare personală. Prin deținerea puterii, adică a capacității de a influența mediul relațional în care trăiește și activează a persoană, se asigură și sprijinul sentimentului de control, esențial pentru echilibru psihologic al persoanei și colectivității din care face parte. Inegalitatea în distribuirea puterii economice, politice și informaționale este o trăsătură a multor societăți contemporane, cu efecte negative de ordinul stratificării populației, dezimplicării, reducerea angajamentului social, demotivării, decorelarea problemelor personale de cele publice, precum și efectul mai profund, acela al atomizării și anomizării societății (v. și 243; 321).

### 10.3.3. Domenii de aplicare a psihologiei comunității.

Obiectivul fundamental al psihologiei comunității este acela de asigurării stării de bine la nivel individual și social, stare identificată în planul sănătății mentale și fizice a populației, calității relațiilor interpersonale, profilului pozitiv al climatului psihosocial, asigurarea performanțelor profesionale și psihosociale ale organizațiilor, precum și în planul optimizării relațiilor oamenilor cu mediul lor natural, fizic-habitual și social. Dintre principalele domenii de aplicare a psihologiei comunității amintim următoarele:

a) Serviciile medicale și asigurarea și supravegherea sănătății mentale a comunităților. Acest domeniu a fost unul predilect în SUA și Europa, în ultimele decenii ale secolului trecut, constituind o sursă importantă de informații și repere teoretice în dezvoltarea noii discipline. Operând cu noțiuni cum sunt cele de incidență și prevalență, s-a putut stabili condiționări subtile între diferitele dimensiuni psihosociale ale comunităților, starea lor de sănătate mentală și predispoziția spre anumite maladii organice sau psihice.

b) În strânsă legătură cu preocupările amintite anterior, s-au realizat studii aplicative extinse asupra vulnerabilității la stres a diferitelor categorii ale populației, vizând totodată contextele generative de stres social: șomajul, alterarea relațiilor familiale, inegalitatea în distribuirea resurselor ș.a. În urma acestor studii se pot elabora strategii de combaterii acestui fenomen, cu efecte notabile asupra stării de bine a colectivităților.

c) Domeniile marginalizării, devianței, delincvenței și dependenței de droguri sunt unele de o deosebită importanță și actualitate, având în vedere evoluțiile negative în cadrul societăților hiperindustrializate, în care aceste fenomene au un impact major asupra calității vieții și binelui comunitar.

d) Fenomenele psihoindividuale și psihosociale specifice diferitelor categorii de vârstă, cu impact asupra vieții individuale și comunitare: pubertatea, adolescența, senectutea. Au fost propuse alte perspective de interpretare a problemelor specifice acestor perioade, elaborându-se strategii eficiente de prevenire și rezolvare a acestor disfuncționalități, cu efecte benefice în individual, organizațional și social.

e) Grupul de lucru văzut ca mediu optim de socializare, instrument de luare a deciziilor și de optimizare a performanțelor profesionale și psihosociale. Contextul grupal s-a dovedit deosebit de adecvat unor intervenții optimizatoare asupra calității sistemului relațional, precum și pentru atenuarea unor disfuncționalități din contextele extragrupale ale membrilor.

f) Activitățile de prevenție a fenomenelor psihosociale negative apărute în diferitele sectoare ale vieții sociale: abandonul școlar, toxicomania, violența, infracționalitatea. Prevenția și-a dovedit net eficiența în raport cu metodele de tratare a efectelor diferitelor categorii de comportamente antisociale, mai ales în rândul colectivităților de imigranți din unele țări occidentale.

g) Organizațiile ca sisteme sociale bazale, care oferă membrilor contexte dintre cele mai diferite pentru apariția și dezvoltarea unei game largi de comportamente interpersonale și de grup, cu incidență semnificativă asupra funcționalității și performanțelor, elaborându-se astfel strategii de intervenție din perspectiva teoriei „persoană-în-context”. A se vedea și 243; 321.



#### 10.4. Opinia publică.

Una dintre cele mai importante dimensiuni psihosociale ale vieții sociale, inherentă oricărei forme de comunitate umană, o reprezintă fenomenul *opinii publice*. Expresie a profundelor interacțiuni dintre persoane, grupuri, organizații și instituții sociale, pe de o parte, și un sistem de valori, norme, credințe, și cunoștințe raportate la anumite elemente de interes general ale vieții sociale, pe de altă parte, opinia publică sintetizează semnificația, interpretarea și importanța acordată de grupuri reale sau virtuale de persoane unor idei, fapte, acțiuni, comportamente sau evenimente sociale, cu impact direct sau indirect asupra comunității. Este ecoul subiectiv generat în sânul mulțimilor de obiecte sau fapte sociale care nu le sunt indiferente.

##### 10.4.1. Definiție, caracterizare generală și funcții psihosociale.

Complexitatea și importanța opiniei individuale și de grup în determinarea și structurarea comportamentului social a fost sesizată de numeroși psihologi și sociologi, acestei teme fiindu-i dedicate numeroase studii și cercetări experimentale (v. 32; 34; 42; 77; 83; 173; 286; 287 ș.a.).

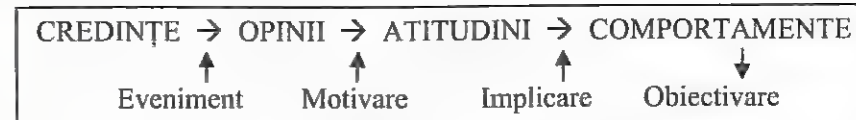
Cei mai mulți sociologi au evidențiat caracterul imprecis și plurivalent al termenului de „opinie publică”, identificându-se peste 50 semnificații diferite ale acestui concept; opțiunea pentru o accepție sau alta ținând în mare parte de perspectiva teoretică din care este abordată viața socială - în general, și raportul dintre psihologic și sociologic - în particular. Pentru politologi, opinia publică reprezintă cea mai importantă forță politică, de care orice guvernare trebuie să țină cont. Pentru sociologi reprezintă modul de agregare a opiniilor individuale asemănătoare în probleme de interes public. Iar pentru psihologi constituie un fapt de conștiință individuală și colectivă, exprimat printr-o judecată apreciativă sau optativă asupra unei probleme controversate.

Pe fondul acestei diversități de sensuri, este necesar să aducem câteva clarificări asupra noțiunilor conexe: acelea de „*opinie*” și „*public*”, strâns legate de noțiunea mai largă de „opinie publică”.

Sensul general al noțiunii de *opinie* desemnează o *perspectivă de interpretare a unui fapt social, acceptată, susținută și promovată de o persoană sau grup social*. Este o *părere* susținută cognitiv, axiologic și atitudinal, la care persoana aderă atât afectiv cât și motivațional, datorită semnificației care i se acordă respectivului fapt social. Nu putem avea opinii despre lucruri care ne sunt total indiferente, necunoscute și străine de preocupările noastre. De asemenea, trebuie subliniat faptul că opiniile se formulează de regulă în raport cu anumite situații problematice, care permit soluții și interpretări multiple. Astfel, pentru Albig, opinia este „exprimarea asupra unui fapt controversat”, asupra căruia mai pot fi emise și alte păreri.

De remarcă că, deși capătă consistență psihologică într-un plan strict psihoindividual, opiniile sunt rezultatul unor ample procese interactive între persoane, grupuri și instituții sociale, cu implicarea unor componente *cognitive* (de percepție socială, semnificare, interpretare și elaborare imaginară), *axiologice* (de raportare la sistemul de valori, norme și modele specifice persoanei sau grupurilor respective), *afective* (prin rezonanța emoțională

generată de orice fapt semnificativ sau important pentru noi înșine), *motivaționale* (în măsura în care faptul respectiv ne implică într-o formă sau alta, nefiindu-ne indiferent) și *atitudinale* (prin care se exprimă „montajul psihologic” relativ la o categorie de fapte din care face parte și cel la care se referă opinia). Trebuie subliniată *relația foarte strânsă dintre opinii, credințe și sistemul atitudinal*, în măsura în care *orice atitudine implică o presupuziție cognitivă și axiologică generalizată și stabilizată, referitoare la o categorie de obiecte și fapte sociale*. Gradul de stabilitate atitudinală se transferă și asupra opiniilor adiacente, rezultând un *complex dinamogen*, care prefigurează acțiunile viitoare ale persoanelor și grupurilor sociale. Relațiile dintre aceste elemente pot fi reprezentate astfel:



Noțiunea de *public* este strâns legată de cea de grup social, real sau virtual. Pentru a deveni *public*, membrii unui grup social trebuie să fie implicați - emoțional, intelectual sau motivațional - în desfășurarea unui fapt social. Adică trebuie să manifeste un interes real pentru acesta, tocmai datorită participării directe, ca actori sau spectatori activi la desfășurarea unor evenimente. Astfel, în concepția lui G. Gurvitch publicul reprezintă o specie de grup uman, ai cărui membri se caracterizează atât prin atitudini și opinii comune, cât și prin continuitatea ideilor și valorilor la care se raportează într-o împrejurare sau alta. În sensul propus de G. Tarde, publicul apare ca o „formație socială spiritualizată”, deci ca o mulțime reală sau virtuală, unită prin anumite valori, credințe și idei comune, capabilă să emită judecăți apreciativ-optative asupra unor probleme de interes comun. Într-un anumit sens, publicul reprezintă o comunitate spirituală, constituită pe anumite criterii variabile de la un caz la altul, dar de care subiecții participanți pot să nu fie pe deplin conștienți, dar care reprezintă un anumit factor de coeziune și unitate spirituală.

Însă, în toate cazurile, este vorba de o orientare relativ unitară a membrilor unui grup real (circumscrip într-un spațiu determinat) sau virtual (afilați la distanță unii de alții) în raport cu un eveniment cu semnificație pentru categoria socială din care fac parte. Astfel, putem identifica mai multe categorii de public.

(1) În funcție de *modul de participare și implicare*, vom putea distinge mai multe categorii de public:

- a) publicul *participativ* (la un spectacol cultural sau sportiv - de pildă);
- b) publicul *ocazional* (constituit ad-hoc datorită unui eveniment neprevăzut, dar care suscită un anumit interes prin indeitul său);
- c) publicul ca *asistență instituționalizată* sau semi-instituționalizată (participanții la o manifestație organizată, de interes general);
- d) publicul *virtual* (format din categoriile sociale dispersate spațial, pentru care un eveniment social poate avea importanță; alegătorii din campania electorală, de exemplu).



(2) Din punct de vedere al *compoziției sociale*, publicul poate fi împărțit în două categorii, aspect important când se are în vedere elaborarea unei strategii comunicaționale sau de influență asupra acestora. Vom avea astfel:

- a) public *omogen*, din punct de etnic, religios, profesional, educațional, cultural, politic, de vârstă sau sex;
- b) public *eterogen*, în care nu poate fi identificat un criteriu relevant de similitudine între membri.

(3) Din punct de vedere al *gradului de activism*, adică al măsurii în care atitudinile sunt convertite în comportamente, vom deosebi:

- a) publicul *activ*, care se implică în situația socială prin adoptarea unui anumit gen de comportament sau acțiune nemijlocită;
- b) publicul *pasiv*, care are calitatea de simplă asistență, în care atitudinile nu devin comportamente sau acțiuni.

În concluzie, pornind de la multiplele variante de sensuri întâlnite în literatura de specialitate, vom reține *definiția care acordă publicului calitatea de comunitate reală sau virtuală, formată din oameni care au aceleași credințe, atitudini sau sentimente față de aspectele actuale și semnificative ale vieții*, deși pot fi dispersați în spațiu și fără conștiința apartenenței la respectiva comunitate.

Pornind de la cele două noțiuni prezentate mai sus, *opinia publică* poate fi înțeleasă cel mai simplu într-o formă pur tautologică: ca *opinie a unui public*. Nuanțând însă, vom identifica două ipostaze ale acestei noțiuni, implicând abordări complementare:

(a) ca *fenomen psihosocial*, care are drept rezultat apariția la nivelul unor grupuri statistice a unor orientări relativ unitare în ceea ce privește interpretarea unui fapt social semnificativ;

(b) ca *produs concret* al acestor procese interactive, constând din păreri sau judecăți evaluativ-opționale referitoare la faptul în cauză; acestea, deși formulate sau decelabile la nivel individual, au caracter emergent la nivelul unor grupuri și categorii sociale, fiind rezultatul interacțiunilor și intercondiționărilor dintre persoane, grupuri, organizații și instituții sociale.

Complexitatea și importanța socială a fenomenelor și proceselor psihosociale legate de structurarea și funcționarea opiniei publice au condus la constituirea *doxantologiei* ca ramură a psihologiei sociale, dar și ca domeniu interdisciplinar de cercetare a acestei problematice. Aici se abordează din multiple perspective procesele de constituire, structurare, manifestare, evoluție, transformare și manifestare a opiniei publice în plan social, politic, economic, cultural, educațional și psihoindividual – cu un accent deosebit pe tehnicile de evaluare și interpretare a opiniilor.

Datorită complexității acestei problematice, în literatura de specialitate vom întâlni numeroase definiții și interpretări date noțiunii de opinie publică, cele mai multe având însă un caracter convergent sau complementar. Astfel:

Pentru *Albig*, opinia publică constă în opiniile individuale, așa cum rezultă din interacțiunea lor în sânul unui grup determinat în ceea ce privește o problemă de interes comun. Cu alte cuvinte, este rezultatul interacțiunilor mentale dintre membrii unui grup, aflați într-o situație de interes actual.

Pentru *C. Zamfir* și *L. Vlăsceanu*, opinia publică reprezintă un ansamblu de cunoștințe, convingeri și trăiri afective manifestate cu intensitate relativ mare de membrii unui grup sau ai unei comunități, față de un anumit domeniu de o anumită importanță socială. Forma de manifestare și intensitatea exprimării sunt funcție de motivațiile asociate situației de referință, nivelul cristalizării opiniilor individuale și colective, de permisivitatea sistemului ș.a. (v.318).

Pentru *Doob*, opinia publicului este expresia atitudinilor oamenilor reuniți în grupuri în jurul unui subiect central, iar pentru *P. Popescu-Neveanu* este un fenomen psihosocial al cărui conținut este dat de aprecierea generalizată a unei populații (grupuri) asupra diferitelor aspecte de interes ale vieții sociale, politice, economice sau culturale, fiind o formă de manifestare a conștiinței sociale și având importante funcții de reglementare a relațiilor umane, stimulare și reglaj al conduitelor individuale și de grup (v. 246).

Pentru *Le Bon*, opinia colectivităților reprezintă expresia modului de raportare a acestora la problemele de viață cu care se confruntă, formându-se sub incidența unor factori majori, cum sunt sufletul unui popor, rasa, obiceiurile, mediul sau particularitățile grupului social. În această viziune, sufletul poporului este o realitate vie, formată printr-o „stratificare atavică a tradiții, idei, moduri de gândire și prejudecăți”, care în ultimă instanță dau relevanța și forța unei națiuni (v. 173).

Deși atât de diferite în formă, aceste definiții, ca și multe altele întâlnite în literatura de specialitate, relevă câteva elemente comune, care pot constitui repere pentru înțelegerea dimensiunilor operaționale ale noțiunii. Astfel:

a) opinia publică este în mod evident expresia fenomenală a interacțiunilor sociale cu caracter dinamic dintre persoane, grupuri, comunități sau categorii ale populației – pe de o parte, și idei, fapte, evenimente, obiecte sau comportamente sociale de interes comun – pe de altă parte;

b) respectivele elemente au totdeauna o semnificație (importanță) reală și actuală pentru subiecții care-și exprimă opinia;

c) aceste semnificații nu au un caracter univoc pentru toate persoanele sau grupurile care constituie comunitatea în cauză; dimpotrivă, elementele au un caracter problematic, fiind susceptibile la interpretări diferite și chiar opuse, în funcție de o serie de factori psihoindividuali, psihosociali sau circumstanțiali;

d) constituirea opiniilor publice este rezultatul unui proces dinamic, având intensități, extensiuni și durate foarte diferite de la un caz la altul, în funcție de structura publicului, importanța obiectului de referință și contextul situațional;

e) formarea și manifestarea opiniei publice implică o multiplă fundamentare și condiționare de ordin axiologic, cognitiv, afectiv, atitudinal și motivațional;

f) opiniile odată configurate și stabilizate prefigurează de regulă acțiuni sociale reale sau potențiale din partea persoanelor sau grupurilor care le exprimă: alegeri / respingeri; implicare / dezimplicare; participare / evitare etc.

Pornind de la aceste precizări, vom defini sintetic opinia publică ca *un fenomen psihosocial interactiv, care exprimă interpretarea și semnificația valorică, cognitivă, afectivă și motivațională acordată unor elemente concrete, actuale și controversate ale vieții sociale: idei, fapte, evenimente, comportamente sau obiecte de interes general*.



**Caracteristicile opiniei publice.** Fiind un fenomen deosebit de complex, în care interacționează numeroase elemente de ordin structural și funcțional, opinia publică comportă o serie de caracteristici psihosociale care se pot constitui atât ca planuri de abordare teoretică și experimentală, cât și ca dimensiuni și indicatori cu valoare operațională. Iată câteva dintre cele mai importante.

1. **Conținutul.** Se referă la ceea ce constituie „substanța” de fond a unei opinii publice deja formulate: *judecăți de valoare* cu sensuri explicite sau implicite (bun, rău, util, inutil, adevărat, fals, plăcut, neplăcut etc.); *opțiuni*, constând din o alegere dintre mai multe variante posibile (doresc, nu doresc, prefer, vreau ș.a.); *sprijin* pentru o idee, persoană, eveniment etc.; *contestare* ș.a.

2. **Domeniul de referință.** Relevă sectorul vieții sociale în raport cu care se formulează opinia publică: domeniul politic, economic, educațional, militar, cultural sau religios; cu referință la persoane, grupuri, organizații sau instituții sociale; vizând teze, proiecte, ideologii, acțiuni proiectate sau evenimente în curs de desfășurare etc., cu specificație că opiniile au totdeauna un referențial concret, actual și de larg interes.

3. **Organicitatea.** Exprimă relevanța conținutului opiniilor publice în raport cu aspectele considerate esențiale pentru viața comunității. Din acest punct de vedere pot exista atât opinii periferice, fluctuante și incongruente, referitoare la aspecte secundare ale vieții sociale, cât și opinii fundamentale, centrale și stabile, cu referință la aspectele principale ale publicului respectiv. Opiniile cu o înaltă organicitate derivă și se formulează în raport cu ceea ce este esențial pentru destinul social al unei comunități.

4. **Fundamentarea.** Se referă la sistemul de valori, norme, credințe, idei, informații, sentimente, atitudini, stereotipuri, prejudecăți, tradiții, obiceiuri și experiențe sociale semnificative pe care se structurează o anumită opinie sau un curent de opinie. Configurația factorilor cognitivi, axiologici, afectivi, motivaționali și atitudinali este esențială pentru a înțelege forța, persistența și efectele opiniilor asupra celor care le împărtășesc. Prin evidențierea factorilor de fundamentare a opiniilor se poate elabora strategia optimă de influențare a acestora, în sensul întăririi sau contracarării efectelor sociale.

5. **Nivelul de cristalizare.** Exprimă gradul de organizare, maturizare și stabilizarea a conținutului opiniilor publice, în funcție atât de calitatea factorilor pe care se fundamentează, cât și de caracteristicile proceselor relaționale la nivel interpersonal sau grupal care le mediază apariția și structurarea. Se poate evalua pe o scară cu mai multe trepte, de la opinii difuze, slab configurate, până la opinii foarte bine structurate și stabilizate.

6. **Persistența.** Evidențiază durata de existență activă a unor opinii, parametru care este condiționat de gradul de structurare, de natura fundamentării, de caracteristicile publicului, de factori culturali și educaționali, cât și de evoluția contextului social, politic și economic.

7. **Extensiunea.** Relevă gradul de difuzare a unei opinii în rândurile unei comunități, adică măsura în care este cunoscută și împărtășită de membrii acesteia. Indicatorii statistici ai unor sondaje de opinie exprimă în principal acest aspect, care este deosebit de important pentru evaluarea unei stări de fapt și pentru predicția comportamentală a populației investigate.

8. **Activismul.** Exprimă faza dinamică în care se găsește o opinie la un moment dat. Din acest punct de vedere, aceasta poate fi într-o formă latentă, activă (în diferite grade) sau revolută. De fapt, constituirea și manifestarea unei opțiuni poate trece succesiv prin mai multe etape, cu grade diferite de activism, determinat în primul rând de factorii de fundamentare și de contextul social general în care are loc procesul.

9. **Flexibilitatea.** Exprimă permeabilitatea opiniei deja structurate la idei și concepții și argumente de altă natură decât cele care au fundamentat-o, cât și susceptibilitatea de a suporta modificări. Această calitate este corelativă cu toleranța, pe de o parte, și dogmatismul, pe de altă parte.

10. **Forma de manifestare.** Opiniile se pot obiectiva în forme diferite, în funcție de factorii structurali de fond și cei conjuncturali: rumoare, zvon, idei și opțiuni structurate și argumentate consistent, stereotipuri și prejudecăți. Fiind rezultatul unui proces dinamic, opiniile pot căpăta succesiv mai multe forme, începând cu simpla „rumoare” sau „șoaptă”, până la stereotipurile cele mai persistente și rigide. Acest lucru necesită însă o perioadă îndelungată.

11. **Sensul de exprimare.** Opiniile au tendința de polarizare pe direcțiile pozitiv-negativ, favorabil-nefavorabil, susținere-contestare ș.a.m.d. De cele mai multe ori, se pot identifica grade de implicare pe o direcție sau alta, folosind o scală de tipul următor: -3 -2 -1 (0) +1 +2 +3, cu sublinierea faptului că neutralitatea într-o anumită problemă de interes general exprimă de fapt lipsa oricărei opinii; opinia înseamnă în primul rând formularea unei opțiuni.

12. **Forța.** Se referă la capacitatea opiniilor de a genera luări de poziție active, acțiuni care să vizeze transformarea realității și antrenarea unor categorii sociale în direcția care să corespundă opțiunilor pe care le implică. Opiniile ajunse credințe, convingeri și dogme au – așa cum s-a văzut în istorie – o considerabilă forță revoluționară, de transformare a societății și oamenilor. Forța unei opinii este în funcție de elementele care o fundamentează, de extensiunea și profunzimea curentului de opinie în rândul diferitelor categorii sociale, precum și de contextul social-istoric în care acesta se manifestă.

Prin operaționalizarea acestor caracteristici, adică prin elaborarea unui sistem de dimensiuni, indicatori și indici care să permită evaluarea lor obiectivă într-un anumit spațiu experimental, se poate obține un model care să evidențieze modul specific de structurare a opiniilor în cadrul diferitelor categorii sociale. Într-adevăr, se constată că atât pentru categorii sociale foarte largi, structurate într-un anumit spațiu cultural și geografic – cum sunt popoarele și națiunile, de pildă – cât și pentru categoriile mai restrânse – cum sunt comunitățile etnice, religioase, profesionale, rurale sau urbane ș.a. – există moduri specifice de structurare a opiniilor și curentelor de opinie. Urmând această cale, se poate constata că ponderea factorilor axiologici, cognitivi, afectivi, motivaționali, a celor legați de tradiții, stereotipuri și prejudecăți care intervin în formarea opiniilor este foarte diferită de la o comunitate la alta. Astfel, în timp ce în comunitățile de tip occidental prevalează factorii informaționali, de motivație conjuncturală și de experiență socială, în cadrul comunităților de tip oriental predomină factorii axiologici legați de tradiții, stereotipurile și factorii emoționali. Diferențe sensibile se constată și între comunitățile rurale și cele urbane, sau între categoriile sociale diferențiate pe criterii profesionale, de exemplu).



**Funcțiile psihosociale ale opiniei publice.** Fiind un fenomen cu un accentuat caracter integrativ în raport cu multiplele dimensiuni ale vieții individuale și sociale, opinia publică devine la rândul său un *element funcțional constitutiv* al oricărui sistem social, îndeplinind în această calitate o serie de funcții psihosociale, ale căror efecte sunt direct observabile atât la nivelul sistemului integral, cât și la acela al unor componente ale acestuia: subsistemul politic, economic, juridic etc. În literatura de specialitate sunt reținute ca esențiale următoarele funcții (v și 32; 42; 173; 287 ș.a.):

(a) *Funcția normativ-axiologică*, prin care se afirmă, se promovează și se consolidează la nivelul comunității un anumit sistem de norme și valori sociale, fundamentate istoric și considerate prin consens a avea relevanță pentru viața comunitară. Prin sancționarea publică a oricărui comportament deviant se contracarează apariția unor factori disolutivi, reiterându-se totodată consensul asupra valorilor și normelor care asigură coeziunea comunitară.

(b) *Funcția expresivă* relevă calitatea opiniei publice de a obiectiva într-o formă specifică gândurile, sentimentele și atitudinile membrilor unei comunități. Prin „luarea de poziție” pe care o implică totdeauna, opinia devenită publică exprimă atât modul de percepere a unui fapt, cât și interpretarea care i se dă din perspectiva structurilor subiective ale membrilor unei colectivități. Profilul opiniei publice constituie de fapt radiografia „sufletului colectiv” care animă grupurile și categoriile sociale în sânul cărora se formează.

(c) *Funcția de socializare* exprimă capacitatea opiniei publice de a oferi repere relativ consensuale pentru ceea ce este considerat bine sau rău, util sau inutil, dezirabil sau indezirabil într-o societate; prin aceasta se stabilesc și coordonatele normative și axiologice care corespund unei optime integrări sociale a membrilor unei comunități. Prin sancționarea comportamentelor deviante de la ceea ce se consideră a fi „zona de normalitate”, precum și prin promovarea a tot ceea ce corespunde valorilor, tradițiilor și obiceiurilor unei comunități, procesul socializării și integrării psihosociale este controlat și corectat în mod continuu și eficient prin intermediul opiniei publice.

(d) *Funcția de control social* constă în capacitatea opiniei publice de a exercita o presiune asupra factorilor de decizie, în sensul orientării acțiunilor acestora într-o direcție care să corespundă intereselor și aspirațiilor majorității. Opinia publică este o forță politică, socială și chiar economică, de care nu se poate să nu se mai țină cont în societatea contemporană.

(e) *Funcția consultativă* relevă calitatea opiniei publice de a oferi sugestii rezolutive, soluții și interpretări pentru situațiile problematice importante, de interes general. În funcție de natura sistemului politic (democrat sau autoritar), rolul consultativ al opiniei publice poate fi amplificat sau diminuat, dar nu poate în nici o împrejurare să fie anulat, decât cu riscuri considerabile pentru viabilitatea respectivului sistem social sau politic.

(f) *Funcția deliberativă* se manifestă prin luarea în discuție publică, analizarea și exprimarea unor opțiuni care validează una sau alta dintre soluțiile propuse de diferite forțe sociale și politice. Cu o tradiție care vine din Grecia Antică, sistemele parlamentare moderne nu fac altceva decât să activeze direct sau indirect această funcție, prin antrenarea comunităților în luarea deciziilor.

#### 10.4.2. Structura și dinamica opiniei publice.

Formarea opiniei publice constituie un proces dinamic, în cadrul căruia interacționează factori de natură *socială* (politici, economici, culturali, juridici ș.a.), *psihosocială* (caracteristicile grupurilor și organizațiilor, sistemul de interacțiuni dintre acestea și fiecare membru al colectivității, precum și influențele specifice pe care le exercită) și *psihoindividuală* (caracteristici ale personalității, nivel de instrucție, grad de integrare socială, statut social etc.).

Din interacțiunea acestor factori rezultă *fenomenul de opinie*, manifestat ca *serii complementare de tendințe* centrale la nivelul unei comunități reale sau virtuale. Într-adevăr, numai ca o situație de excepție vom întâlni o opinie unanimă, de cele mai multe ori fiind vorba de două sau mai multe orientări de bază ale opiniilor unor categorii diferențiate în cadrul colectivității de bază; diferențierea are loc datorită acțiunii unora dintre factorii mai sus menționați, deveniți astfel criterii de formare a *grupurilor de opinie*. Fiecare grup de opinie se constituie ca formatorul, dar și purtătorul uneia dintre variantele complementare de opinie care circulă la nivelul comunității respective.

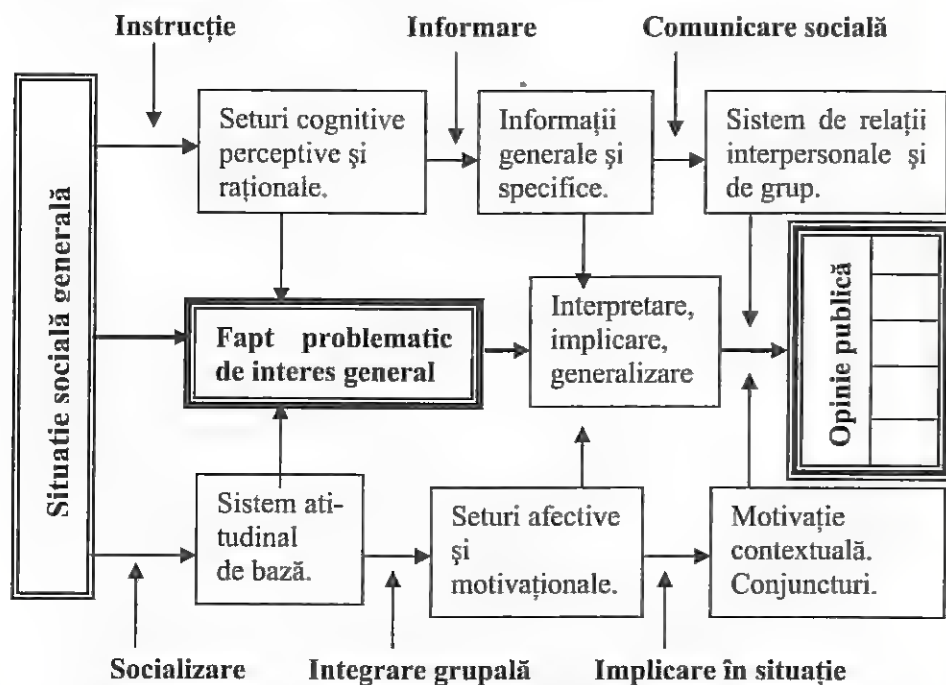
*Formarea opiniilor* presupune o succesiune de faze, diferențiate în funcție de rolul jucat de unul sau altul dintre factorii determinanți. În principiu, procesul implică următoarele momente esențiale:

- Contactul cu un fapt social *cu semnificație* pentru persoana, grupul social sau organizația la nivelul cărora se va configura opinia.
- Activarea seturilor cognitive, afective și atitudinale corespunzătoare faptului social declanșator; în urma acestui proces rezultă o atitudine spontană, difuză și în mare măsură înconștientă față de faptul respectiv, atitudine care poate fi pozitivă sau negativă, de aprobare sau dezaprobare.
- În contextul raporturilor sociale firești, se compară schema atitudinală astfel formată cu aceea a celor din jur, rezultând o idee de aprobare-dezaprobare, însă foarte vagă, fluidă și insuficient fundamentată rațional și afectiv.
- Interesul astfel declanșat determină căutarea, mai mult sau mai puțin sistematică, a unor informații considerate obiective și a unor comentarii autorizate despre faptul petrecut; aceste elemente informaționale pot fi obținute în principal prin intermediul mass-media, dar și în urma unor contacte directe cu persoane sau documente considerate relevante.
- Are loc o cristalizare a ideilor până atunci vagi și inconsistente într-o opinie personală, suficient de bine susținută rațional și emoțional.
- Pe fondul interesului astfel creat, au loc discuții, controverse și dezbateri cu cei din jur, cu argumente pro și contra de o parte și de alta, ceea ce are drept rezultat adoptarea unei atitudini „de sinteză”. Aceasta este în mare măsură convergentă cu aceea a întregului grup, sau a unei părți a acestuia, rezultând coagulări de opinii convergente sau divergente.
- Se constituie astfel grupurile de opinie, care vor continua dezbaterile, consolidându-le și direcționându-le mult mai exact în raport cu interesele comune ale susținătorilor. Opinia de grup va căpăta o susținere mult mai puternică, proporțională cu mărimea grupului, statutului social al membrilor și prestigiului social al acestora.



- În acest context are loc implicarea grupului într-o acțiune sau decizie, prin aceasta opinia devenind o forță socială care încearcă să adecveze realitatea la sistemul de valori, norme, motivații și tradiții care a fundamentat structurarea respectivului curent de opinie.
- În funcție de efectele impactului cu realitatea socială, sau sub incidența unor noi informații sau influențe interne sau externe, opiniile ajunse într-o anumită fază de structurare pot fi revizuite, transformate sau chiar reprimite, după cum pot deveni în timp sisteme doctrinare sau dogme, cu o foarte largă extindere la nivelul diferitelor categorii de grupuri sau sociale.

Într-o formă sintetică, procesul constituirii opiniei publice se poate reprezenta astfel (v. schema 10.2.).



Modelul de mai sus evidențiază existența unor factori macrosociali, microsociali și individuali, care prin interferența lor determină forme și niveluri specifice de manifestare a opiniei publice. Dintre aceștia, cei mai importanți sunt următorii:

- a) tipul general de societate și de cultură organizațională (democrată sau autoritară; agrară, industrială sau informatizată; sistemul instituțiilor culturale dominante; credințele, prejudecățile și stereotipurile cu rol dominant în viața socială, climatul social general etc.);
- b) caracteristicile sistemelor de educație generală și instrucție profesională (nivelul mediu de instrucție pe categorii sociale; permisivitatea și creativitatea; valorile educaționale fundamentale ș.a.);
- c) particularitățile sistemelor de comunicație în masă (specificul și varietatea acestora; gradul de independență politică, economică și culturală; promptitudinea și obiectivitatea informării);

d) structura morfologică a populației, având în vedere categorii de vârstă, sex, profesii, etnii, nivel de instrucție, distribuție teritorială etc.;

e) particularități psihosociale ale grupurilor primare (tipul de grupuri la care membrii comunității participă simultan sau succesiv; climatul psihosocial din interiorul acestora; specificul relațiilor interpersonale promovate; gradul de deschidere spre exterior, conservatorismul și permeabilitatea la nou, profunzimea comunicării interpersonale, suportul afectiv și motivațional etc.);

f) profilul „personalității de bază” pentru diferitele categorii sociale care compun populația investigată (categorii etnice, religioase, politice, profesionale, culturale, de sex și vârstă ș.a.).

Experiență câștigată prin desfășurarea a nenumărate sondaje de opinie, mai ales în SUA și Europa Occidentală arată o puternică influență a *morfologiei sociale* asupra structurii opiniei publice. Morfologia socială reflectă distribuția unei populații după criterii de vârstă, sex, nivel de instrucție, profesie, apartenență etnică și religioasă, mediu social, distribuție, densitate geografică ș.a. De exemplu, s-au constatat diferențieri interesante la nivelul opiniei publice în funcție de sex: femeile se pare că sunt mai conservatoare decât bărbații, ținând mai mult la păstrarea unor tradiții și obiceiuri; totodată sunt mai susceptibile la influențe externe, realizate prin mass-media și alte mijloace de propagandă. Fetele sunt într-o mai mare măsură dependente de opinia părinților decât băieții, fiind mai intolerante în păreri decât aceștia. Pe de altă parte, oamenii mai în vârstă sunt mai tradiționaliști și conservatori decât tinerii, acceptând cu mare greutate schimbări majore în concepțiile lor politice sau etice. Categoriile cu nivel superior de instrucție și cultură sunt mai nonconformiste, cu note accentuate de cosmopolitism, înțeles ca tendința de a prelua modele culturale străine, din zone care au un nivel superior de dezvoltare într-un anumit domeniu care le-ar putea conferi un statut social mai înalt. Studenții din domeniile umaniste sunt mai deschiși spre valorile spirituale, comparativ cu cei din domeniile tehnico-economice, care preferă valorile materiale.

Diferențe notabile se constată și între populațiile din mediul rural sau urban. În timp ce comunitățile rurale sunt tradiționaliste și conservatoare cu obiceiurile și valorile lor, cu tendința de a privi cu neîncredere tot ceea ce este nou, dar și cu resemnare în fața evenimentelor pe care nu le pot controla. Dimpotrivă, mediile industriale-urbane acceptă și promovează preponderent concepții utilitariste și de oportunism material, cu o mai mare deschidere spre nou, dacă acesta se poate dovedi mai profitabil. Aceste diferențe sunt însă destul de relative, mai ales în condițiile actuale în care influența mass-media este considerabilă și cu penetrare în toate mediile sociale, când mobilitatea profesională și rezidențială șterge progresiv granițele dintre oraș și sat, precum și dintre diferitele categorii sociale. Alte categorii de factori macrosociali sunt legați de specificul sistemului politic dintr-o țară, nivelul de dezvoltare economică și activitatea partidelor politice. În țările dezvoltate din punct de vedere economic se constată o tendință tot mai accentuată de a renunța la valorile spirituale tradiționale, în favoarea unora de natură instrumental-utilitară. Opiniile devin astfel tot mai circumstanțiale, ghidate într-o măsură considerabilă de modelele și interpretările „gata fabricate” de puternicele sisteme de informare în masă. Trecerea la societatea informatizată modifică profund mecanismele psihosociale prin care se formează și se manifestă opinia publică ca dimensiune esențială a vieții sociale. Consecințele sunt deja vizibile, iar previziunile lui O. Spengler referitoare la ciclurile pe care le parcurg culturile în evoluția lor par a fi de o acută actualitate.



**Structura opiniei publice.** După cum rezultă din cele expuse mai sus, opinia publică nu poate avea un caracter omogen, ea fiind diferențiată în funcție de morfologia socială (structura publicului), de sensul opțiunilor (pozitiv sau negativ) și de gradul de elaborare a ideilor, convingerilor și sentimentelor pe care se fundamentează.

(A). În ceea ce privește *natura publicului*, se acceptă că acesta se poate prezenta în trei ipostaze:

(1) *publicul general*: cuprinde totalitatea membrilor unei comunități, interesați de problemele și aspectele cele mai semnificative pentru întreaga comunitate (principalele orientări politice, direcțiile strategice ale dezvoltării economice, opțiunile privind alianțele internaționale, sistemul de vot, politica de protecție socială ș.a.);

(2) *publicul particular*: se compune din grupurile reale sau virtuale din cadrul unei comunități, interesate de problemele de interes comun, dar care împărtășesc aceleași valori și opțiuni; deci, în cadrul publicului general vom avea mai multe publicuri particulare, în funcție de principalele opțiuni privind problemele generale ale comunității în ansamblul său (este cazul grupurilor care împărtășesc fie concepția centralizării în economie, fie pe aceea a descentralizării);

(3) *publicul special*: se compune din grupuri interesate de probleme care nu au caracter general, fiind structurate în jurul unor valori specifice unui anumit domeniu al vieții sociale (este cazul suporterilor dintr-un anumit sport, a celor interesați de informatică și Internet, a grupurilor profesionale care se exprimă într-o problemă specifică lor etc.).

Corespunzător acestor categorii de public, vom avea și opinii publice cu caracter general, particular sau special, în funcție de gradul de generalitate, relevanță și susținere a valorilor în jurul cărora se structurează. De remarcat că, la rândul său, fiecare categorie de public poate avea o morfologie socială specifică, diferențiată de la caz la caz. Deci, studiile de opinie trebuie să ia în considerare atât morfologia socială la nivelul întregii comunități, cât și aceea de la nivelul fiecărei categorii de public, obținând astfel informații deosebit de relevantă asupra factorilor care determină structurarea și dinamica curenților de opinie, în raport cu evenimentele semnificative ale vieții comunitare.

(B). În ceea ce privește diferențierea opiniei publice *în funcție de orientare*, aceasta este dată de numărul soluțiilor rezonabile pentru faptul social problematic care a inițiat opțiunile. De cele mai multe ori asemenea situații problematice comportă două orientări (favorabile sau nefavorabile, sau două soluții alternative), însă sunt și alte situații care comportă un număr mai mare de opțiuni posibile (cum este în cazul opțiunii pentru un partid politic dintr-o serie mai numeroasă). Pe această dimensiune, structura opiniei publice apare ca pondere relativă a opțiunilor pentru fiecare variantă activă, considerată viabilă de un număr minim de persoane. În acest context, *curentul de opinie* apare ca o dominantă în extensiune asupra unei opțiuni care câștigă teren.

(C) În raport cu ponderea factorilor psihoindividuali și psihosociali care fundamentează opinia publică, F. Tonnies identifică mai multe niveluri ale acesteia, și anume:

(1) *nivelul motivațional*, constituit dintr-un conglomerat de dorințe și sentimente vagi, intenții și aspirații difuze, care dau substanță voinței comune a unei colectivități; se formează astfel elementul de fond în care vor fi inserate progresiv alte elemente de ordin emoțional, motivațional, atitudinal și cognitiv, cu un grad mai înalt de structurare;

(2) *nivelul privat*, format din proiecțiile subiective, așteptările și ideile unui public care se elaborează la nivelul simțului comun în ceea ce privește evaluarea unei situații sociale problematice;

(3) *nivelul evenimential*, constituit din așteptările și proiecțiile axiologice și normative cu valoare de referențial pentru întreaga comunitate în ceea ce privește evenimentul-obiect al opiniei publice;

(4) *nivelul consistent*, este expresia agregării și polarizării opiniilor particulare, pe fondul sentimentului că toți membrii comunității gândesc și simt la fel în raport cu o anumită problemă; la nivelul cel mai înalt de structurare, se formează un curent de opinie foarte puternic, în care este antrenată unitar întreaga comunitate.

Se poate adopta și o altă perspectivă de evaluare, avându-se drept criteriu gradul de structurare a factorilor implicați în generarea opiniei publice: factori informaționali, cognitivi, emoționali, motivaționali sau atitudinali. Utilizând instrumente de investigare special elaborate, se poate obține o analiză mult mai nuanțată privind profilul factorilor de fundamentare a opiniei publice.

(D) În ceea ce privește *forma de manifestare*, opinia publică se poate prezenta sub formă de rumori, zvonuri, stereotipuri, prejudecăți, opinii consistente și curente de opinii. Astfel:

(1) *Rumoarea* se prezintă ca „zgomot surd de voci”, șovăielnică, impersonală, anonimă și relativ inconsistentă. Se formează sub influența unui eveniment cu o relativ mare încărcătură emoțională, despre care nu se dețin suficiente informații și care se produce într-un context ambiguu, care nu reușește însă să polarizeze vectori cognitivi și motivaționali bine configurați. Rumoarea îndeplinește în principal o funcție cathartică, emoțională și de comunicare, componentele rațional-explicative având o pondere relativ scăzută în structura acesteia; de aici rezultă sensibile deformări, schematizări sau augmentări nefundamentate ale conținutului, corelativ cu un pronunțat fenomen de condensare, deplasare sau asimilare reciprocă a detaliilor, precum și de diminuare a importanței elementelor principale.

(2) *Zvonurile* sunt forme de opinii transmise de regulă pe cale orală, fundamentate pe știri, afirmații sau relatări prezentate ca adevărate, dar fără să existe posibilitatea verificării corectitudinii acestora. Pe un fond emoțional adecvat, chiar criteriile de veridicitate sunt ignorate, rezultând deformări, exagerări și asocieri cu totul neașteptate. Adevărate sau false, zvonurile sunt poate cele mai vechi *mijloace de comunicare în masă*, îndeplinind complexe funcții psihosociale, cum sunt cele care derivă din *nevoia de contact social*, de *cunoaștere și comunicare interpersonală*, dar și de *participare* - chiar indirectă - la ceea ce pare mai spectaculos în viața unei comunități. Deși sună paradoxal, zvonurile sunt modalități secundare de integrare socială, facilitând contactele interpersonale și participarea sui generis la viața socială.



Apariția zvonurilor este legată de un anumit context social în care o persoană, o situație, întâmplare sau eveniment prezintă o importanță aparte pentru colectivitate, dar asupra căreia nu se pot obține informații certe, fiind nevoie de o „improvizație cognitivă” pentru a se asigura coerența respectivei situații. Într-un anumit sens, zvonurile sunt produsele „imaginarului social”, exprimând atât particularitățile unei situații sociale generale, cât și pe acelea ale grupurilor și persoanelor aflate sub incidența acestora.

(3) *Stereotipurile* sunt o altă formă sub care se poate manifesta opinia publică. După cum s-a arătat într-un capitol anterior, stereotipurile sunt imagini, scheme cognitive sau credințe simplificate, durabile și preconcepute (anterioare oricărei analize raționale profunde), care se aplică în interpretarea caracteristicilor și comportamentelor unor persoane, grupuri sau evenimente sociale. Sunt *clisee de gândire* care „economisesc travaliul mental”, dar simplifică și schematizează totodată realitatea. Din perspectivă cognitivă, stereotipurile sunt rezultatul unei categorizării superficiale, realizată pe unele caracteristici neesențiale sau conjuncturale ale subiectului la care se referă. Aceste scheme cognitive sunt asociate unui criteriu neesențial (sex, etnie, apartenență politică, aparență fizică ș.a.), pe baza acestui criteriu structurându-se credințele, judecățile și atitudinile celor cărora le aparțin aceste stereotipuri. La baza stereotipurilor pot sta atât unele limite ale proceselor noastre cognitive (iluzia de corelație, supraîncărcarea memorie, disfuncționalități operatorii – precum generalizarea pripită ș.a.), cât și justificări ideologice pentru anumite asimetrii în distribuția resurselor sociale, accesul la statut sau putere, relațiile dintre diferite grupuri sociale ș.a. Opinia publică se structurează adesea în jurul unor asemenea stereotipuri, care direcționează astfel cursul gândirii și imaginației colective, cu efecte negative asupra climatului psihosocial, calității relațiilor interpersonale și sociale.

(4) *Prejudecățile* sunt judecăți apriorice, insuficient verificate prin experiență, dar și neîntemeiate din punct de vedere logic, îndeplinind un rol asemănător stereotipurilor, diminuând spiritul evaluativ-critic în favoarea unor aserțiuni generalizatoare și neverificabile. Sunt bazate cel mai adesea pe factori afectivi și motivaționali individuali sau de grup, pe experiențe superficiale cu cazuri particulare, considerate însă ca reprezentative, pe unele superstiții cu circulație într-o anumită comunitate ș.a. Neavând la bază o cunoaștere reală a faptelor la care se referă, prejudecățile pot orienta greșit opinia publică și acțiunile aferente acesteia, cu efecte negative asupra vieții colectivităților. Din păcate, îndeplinesc frecvent rolul unor adevărate „centre de cristalizare” a opiniilor colective, afectându-le serios gradul de adecvare la realitate. Zvonurile, stereotipurile și prejudecățile pot fi folosite cu ușurință ca instrumente pentru manipularea opiniei publice.

(5) *Opiniile consistente* au un conținut coerent, susținut de un fond informațional bine structurat și actualizat, aflat în consonanță cu elementele de ordin afectiv, motivațional și atitudinal. Este vorba de așa numita „opinie argumentată și rațională, neviciată de interferențele cu unele dintre formele mai sus menționate. Când o asemenea formă prevalează în cadrul unei comunități, ea devine *curent de opinie*, având o remarcabilă forță persuasivă.

Analiza formelor de manifestare a opiniilor publice evidențiază cu pregnanță caracterul interactiv al fenomenului, precum și dependența sa de diferitele modalități de comunicare la care membrii comunității au acces. Într-adevăr, zvonurile, rumoarea, prejudecățile colective, opiniile consistente – sunt modalități de exprimare a unor atitudini individuale, însă congruente cu a celorlalți membri ai comunității, în urma proceselor de comunicare interpersonală, grupală sau de masă.

În ceea ce privește faptul că opiniile individuale devin publice numai în urma exprimabilității acestora, este utilă distincția dintre „*public competent*” și „*public efectiv*”. Publicul competent este format din totalitatea persoanelor pentru care un anumite evenimente, situații sau fenomene sunt semnificative, în raport cu atitudinile, convingerile și motivațiile sale. Pentru a deveni public efectiv, cel puțin o parte din publicul competent trebuie să-și exprime într-o formă sau alta opiniile. Deci, de regulă, numai o parte a publicului competent devine public activ, ceea ce ridică o serie de probleme teoretice și metodologice privind relevanța metodelor de evaluare a opiniei publice.

Zvonul este prin excelență un fenomen interrelațional, rezultat al unei deliberări colective informale, desfășurată pe fondul unei anumite ambiguități informaționale. După cunoscuta opinie a sociologului american T. Shibutani, zvonurile sunt știri improvizate, a căror amploare este dată de produsul dintre importanța unui eveniment și ambiguitatea sa :  $Z = \text{Importanță} \times \text{Ambiguitate}$  (v. 152, pg. 32 ș.u.). Interpretând dintr-o altă perspectivă această relație, zvonul ne apare ca o acțiune de comunicare-informare spontană sau deliberată, prin care se restabilește echilibrul cognitiv în cadrul unei situații sociale de actualitate și de interes general, dar care poate fi folosită și ca instrument de manipulare.

Cercetări deosebit de interesante asupra zvonurilor au fost desfășurate de G. Allport, L. Postman, G. Amado, J.-N. Kapferer ș.a. (v. 44b; 152; 312).

Astfel, în accepția lui Allport, și Postman, zvonul este un enunț legat de evenimentele la zi, destinat a fi crezut, ce se raportează la actualitate, colportat din om în om, în lipsa unor informații concrete care să-i ateste exactitatea. Încercând să explice exagerările și deformările caracteristice zvonurilor, aceștia au identificat trei legi care acționează în procesul de transmitere a mesajelor:

a). *Legea nivelării* relevă procesul de reducere, comprimare și sărăcire progresivă a conținutului unui zvon, în așa fel încât după 5-6 secvențe de retransmitere se pierde până la 70 % din conținutul informațional inițial al mesajului. Prin urmare, conținutul devine mai schematic, mai scurt și mai ușor de înțeles, de relatat și de transmis mai departe.

b). *Legea accentuării* evidențiază tendința sublinierii detaliilor în procesul transmiterii mesajului, percepția și reproducerea fiind selectivă și deformatoare.

c). *Legea asimilării* scoate în evidență tendința de a prelua prejudecățile, mentalitățile, interesele, sentimentele și stereotipurile verbale ale celor care relatează la conținutul mesajului pe care îl transmit. Cu alte cuvinte, structura zvonului dezvăluie caracteristicile psihosociale și structurile cognitive, afective și motivaționale a celor implicați în procesul difuzării mesajelor, pe care le deformează într-un sens revelatoriu. Sau, parafrazându-l pe J.-N. Kopferer, fiecare zvon își are publicul său, pe care îl și reprezintă prin conținut și formă.

Formarea opiniei publice este nemijlocit legată de diferitele forme de comunicare, dintre care *comunicarea de masă* deține un rol preponderent.



### 10.4.3 Comunicarea de masă ca fenomen psihosocial.

Din cele expuse anterior rezultă că opinia publică constituie una dintre dimensiunile esențiale ale vieții sociale, în măsura în care prin conținutul și forma sa de manifestare dă expresie interacțiunii dintre individual și social, dintre persoane, grupuri, organizații și instituții sociale, precum și dintre valori, norme și acțiunile sociale. Opiniile polarizează energiile comunității, activează sistemele atitudinale și prefigurează acțiunile, devenind astfel atât un *instrument esențial al controlului social*, cât și *suport pentru diferitele categorii de activități sociale*: politice, economice, educaționale, juridice sau de apărare.

Analiza procesului psihosocial de formare a opiniei publice evidențiază rolul determinat a trei factori, aflați într-o strânsă interdependență: *informarea*, *implicarea* și *comunicarea socială*. Prin *informare* se asigură suportul cognitiv-rațional necesar structurării opiniilor individuale și publice; *implicarea* reprezintă procesul activării structurilor atitudinale și motivaționale; iar *comunicarea* reprezintă atât condiția disipării informației în plan intracomunitar, cât și elementul central al mecanismului psihosocial prin care se structurează opinia publică expresie a atitudinilor, sentimentelor, gândurilor și motivațiilor emergente ale colectivității. Într-un sens mai larg, comunicarea reprezintă infrastructura tuturor raporturilor sociale și - în consecință - chiar a întregii individuale, de grup și sociale.

Comunicarea ca fenomen psihosocial se poate analiza la mai multe niveluri: comunicare interpersonală, intragrupală, intergrupală, organizațională și de masă, fiecare dintre aceste forme având unele caracteristici specifice, după cum s-a arătat într-un capitol anterior (v. cap. 5). Însă, rolul determinat în formarea opiniilor îl are *comunicarea de masă*, ale cărei forme, funcții și efecte vor fi prezentate în continuare, având un specific cu totul aparte.

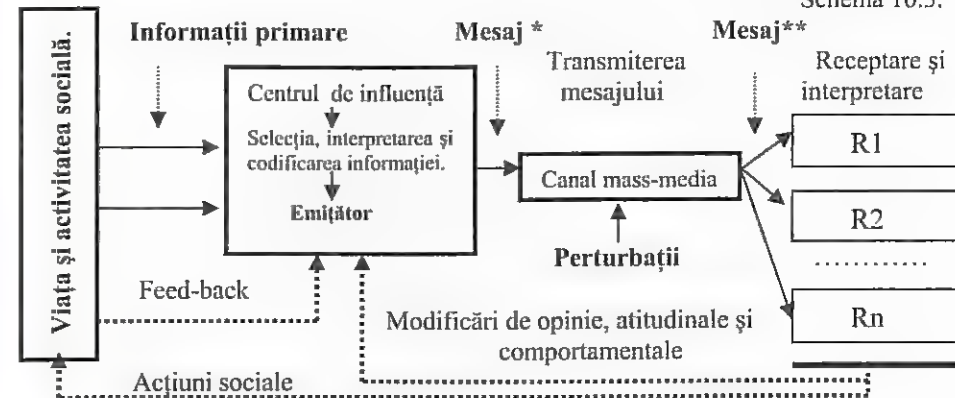
Prin *comunicarea de masă* se înțelege o activitate socială dirijată, prin care informațiile și interpretările complementare acestora sunt distribuite selectiv în cadrul unei colectivități, folosind o serie de mijloace specifice, vizuale și auditive. Totalitatea acestor mijloace constituie ceea ce se numește în mod curent „mass-media”: radioul, televiziunea, presa scrisă, afișele, „fluturașii”.

Comunicarea de masă poate fi: *formală*, organizată și controlată de instituțiile oficiale, sau *informală*; *continuă* sau *discontinuuă*; *distribuită uniform* sau *diferențiat* pe anumite zone geografice sau demografice. Din punct de vedere al mijlocului tehnic folosit pentru distribuirea mesajelor, poate fi: *auditivă* (radioul sau sistemele de sonorizare) sau *vizuală* (televiziune, presa scrisă, afișele etc.). De cele mai multe ori, sunt combinate mai multe procedee de realizare a comunicării în masă, rezultând astfel un impact mult mai puternic asupra opiniei publice. Este de reținut că aproximativ 85 % din informația cu impact subiectiv este recepționată pe cale vizuală, ceea ce explică în mare parte considerabila influență a televiziunii asupra opiniei publice.

Spre deosebire de comunicarea interpersonală, comunicarea de masă are un caracter unilateral, este dirijată spre un număr mare de receptori potențiali, iar efectele mesajului transmis pot fi constatate numai indirect, evaluând opinia publică și modificările atitudinale aferente (prin sondaje), sau observând

modificările statistice ale comportamentului individual, de grup sau organizațional. Având în vedere diversitatea instituțiilor sociale interesate în folosirea mijloacelor de comunicare în masă, este util a se distinge între „sursa de informații”, „centrul de influență și control”, „centrul de elaborare strategică a activității de comunicare în masă”, „emițătorul propriu-zis de mesaje” și „ținta” avută în vedere de centrul de influență și cel de elaborare strategică. În consecință, modelul comunicării de masă capătă următoarea formă generală:

Schema 10.3.



Acest model poate fundamenta o primă paradigmă de abordare teoretică și experimentală a procesului de comunicare în masă, precum și a fenomenelor psihosociale adiacente. Fiecare dintre elementele indicate mai sus trebuie să constituie o direcție de cercetare, dar și un loc unde se poate acționa programatic asupra comunicării, în sensul determinării anumitor efecte la nivelul atitudinilor și opiniilor publice formate sub influența acestora. Astfel, trebuie să se studieze și operaționalizeze următorii indicatori:

a) Sursa de informații obiective: natura informațiilor, cantitatea, fluența, adecvarea la realitate, modalitățile de obținere a informațiilor, existența filtrelor sau a altor factori perturbatori ș.a.

b) Caracteristicile psihosociale ale emițătorului – deci ale centrului mass-media: modul cum se selectează, prelucrează, ponderează și se codifică informația sub formă de mesaj.

c) Parametrii mesajului care urmează a fi transmis pe un anumit canal mass-media: forma, conținutul, redundanța, adecvarea în raport cu informația pe baza căreia a fost elaborat, elemente suplimentare de influențare a receptorului etc.

d) Existența unor factori de influență care se interpune între sursa de informații și emițătorul de mesaje, care să determine prelucrarea interesată și tendențioasă a informațiilor, în conformitate cu interese de care instanța de prelucrare și transmitere a informației să nu fie conștientă.

e) Caracteristicile tehnice ale canalului de transmitere a mesajului primar: natura canalului, volumul informațional maxim, viteza de transmitere, existența și acțiunea factorilor perturbatori, rezistența la perturbații ș.a.

f) Parametrii mesajului ajuns la receptor, în urma parcurgerii canalului de transmitere: gradul de corespondență cu mesajul transmis, trunchierea sau apariția unor elemente suplimentare datorită perturbațiilor.



g) Conținutul informațional rezultat în urma decodificării mesajului de către receptor: informația obiectivă efectiv recepționată, informația „de influențare adăugată de emițător, gradul de acceptare a interpretărilor date de acesta conținutului informațional obiectiv etc.

h) Influența determinată de mesaj asupra persoanelor, grupurilor și comunităților cărora i se adresează: influențe asupra concepțiilor, credințelor, atitudinilor, motivațiilor, sentimentelor și - la un nivel sintetic - influența asupra opiniei publice formate sub influența sistematică a mass-media.

i) Efectele acțiunilor și comportamentelor astfel rezultate asupra mediului natural și social: tipul de acțiuni și comportamente generate de influența mass-media, intensitatea, amploarea și durata acestora, obiectivele vizate de aceste acțiuni, rezultatele obținute și efectele secundare derivate.

j) Modul de receptare de către emițător a efectelor determinate de acțiunea sa asupra populației vizate și a altor populații colaterale: parametrii feed-back-ului realizat la nivelul emițătorului de mesaje, precum și corecțiile efectuate de acesta în urma informațiilor primite și interpretate.

Însă, trebuie subliniat faptul că perspectiva predominant analitică promovată de acest model trebuie completată cu o abordare complementară de tip sintetic-integrator, prin care să se redea caracterul unitar al fenomenologiei specifice comunicării de masă.

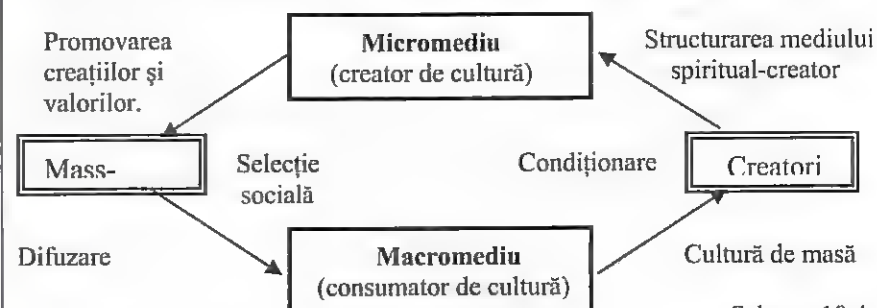
Alte modele teoretice completează paradigma clasică prezentată mai sus, punând accentul pe una sau alta dintre dimensiunile psihoindividuale, psihosociale, organizaționale, sociale sau culturale implicate în procesul comunicării de masă. În continuare, prezentăm câteva dintre cele mai cunoscute paradigme din această categorie (59, 216).

**Paradigma psihosocială** a comunicării de masă, elaborată de P.F. Lazarsfeld și E. Katz, evidențiază rolul grupurilor în difuzarea informației și modificarea sistemelor atitudinale și de opinie. Principalele teze ale acestei teorii sunt următoarele: a) elementul fundamental care mediază acțiunea informației vehiculată prin mass-media asupra indivizilor îl constituie grupurile primare și secundare cărora aceștia le aparțin; structurile, procesele și fenomenele psihosociale de grup au rolul unor veritabili operatori care transformă mesajele în convingeri, atitudini și opinii individuale și colective. b) comunicarea interpersonală fundamentează raporturile personale și cele sociale, constituind totodată și baza implicită a comunicării de masă. c) mass-media influențează publicul (colectivitățile) prin intermediul comunicării interpersonale, în care rolul determinant îl dețin liderii de opinie, care selectează, filtrează, interpretează și direcționează mesajele transmise de aceasta. Liderii de opinie sunt persoane centrale în cadrul grupurilor primare și secundare susceptibile de a exercita o influență semnificativă asupra membrilor grupurilor cărora le aparțin, sau asupra unei părți a publicului cu care sunt în contact direct sau indirect prin intermediul mass-media. Cu alte cuvinte, sunt centre de influență informală constituite spontan, în virtutea prestigiului și competenței.

**Paradigma socioculturală**, elaborată de A. Moles în cadrul unei teorii mai cuprinzătoare privind sociodinamica culturii, utilizează conceptele și instrumentele specifice informaticii și ciberneticii. În cadrul acestei concepții, întreaga cultură se configurează ca un ansamblu de canale mass-media, prin care valorile și normele culturale se sistematizează și se activează selectiv,

rezultând o unitate totalizantă, un *câmp sociodinamic* în care evoluează indivizii ca sisteme deschise în raport cu elementele culturale. Comportamentele individuale și cele de grup sunt determinate de ereditatea individuală, de „tabloul sociocultural” în care evoluează și de dinamica așa numitelor „cicluri socioculturale” (v. 220). Tezele principale ale acestei concepții pot fi sistematizate astfel:

- a) câmpul cultural se configurează ca un ansamblu de canale mass-media;
- b) mass-media transmite seturi și fluxuri de mesaje neierarhizate, rezultând astfel un conținut cultural relativ amorf;
- c) fiecare individ sau grup extrage din acest câmp, prin încercare și eroare, acele conținuturi care vor forma o cultură particulară specifică, în consonanță cu elementele ereditare, educaționale, cognitive și motivaționale;
- d) sistemul cultural funcționează printr-o succesiune de „cicluri sociodinamice” care leagă într-o buclă închisă creatorii și consumatorii de elemente culturale (micromediul creator și macromediul consumator);
- e) în cadrul fiecărui ciclu, creatorul selectează și combină elementele culturii într-un „mozaic original”, transmis macromediului consumator prin mass-media care, la rândul său, selectează anumite elemente consonante cu particularitățile sale psihosociale, educaționale, politice sau profesionale;
- f) prin dinamica socioculturală se asigură dezvoltarea, înlocuirea și structurarea ideilor și valorilor specifice diferitelor domenii ale vieții culturale. Sintetizând această concepție, ciclurile culturale pot căpăta următoarea reprezentare grafică:



Schema 10.4.

Modelul lui Moles propune, pe lângă o abordare globală - de inspirație sociodinamică a comunicării de masă, și o metodologie de analiză lingvistico-semantică a conținutului mesajelor, prin intermediul analizei de conținut.

Pe direcții complementare de analiză se situează numeroase alte modele, dintre care amintim:

- a) **Modelul structural lingvistic** al lui C. Levi-Strauss, în care accentul se pune pe descrierea intrinsecă a mesajului, prin raportarea conținutului la structurile semantice parentale, cu semnificații universale; analiza conținutului semantic al limbajului poate evidenția și influențele latente sau subliminale ale acestuia, cu rezultate spectaculoase mai ales în zona propagandei politice și publicității.
- b) **Modelul funcționalist**, în care accentul se pune pe rolul diferitelor componente ale sistemului comunicațional în determinarea unor efecte specifice; se au în vedere modalitățile de relaționare ale sistemului comunicațional, ponderea și funcțiile fiecărui element în realizarea efectului scontat.
- c) **modelul sistemic** prin care se oferă o perspectivă integratoare asupra agenților implicați în actul comunicării, a raporturilor dintre aceștia și mediul tehnic, social și natural al comunicării etc. (v. 83; 230; 291 ș.a.).



**Funcțiile psihosociale ale mass-media.** În literatura de specialitate sunt relevate numeroasele funcții îndeplinite de comunicarea de masă din perspectivă psihoindividuală, psihosocială și socioculturală (v. 32; 36; 80; 184; 234; 291 ș.a.). Sintetizând, putem considera că mass-media îndeplinește următoarele funcții principale:

a) *funcția de informare*, constând în transmiterea sistematică de informații către indivizi, grupuri și organizații, pe baza cărora se fundamentează atitudinile și activitățile sociale ale acestora;

b) *funcția de socializare*, prin care se realizează difuzarea și asimilarea valorilor, normelor și modelelor culturale care constituie baza integrării sociale a membrilor în cadrul comunității;

c) *funcția instructiv-educativă*, prin care se facilitează formarea intelectuală și profesională, precum și perfecționarea morală a membrilor societății;

d) *funcția de facilitare* interpersonală și socială, prin care sunt stimulate, modelate și direcționate axiologic și praxiologic raporturile interpersonale, intergrupale și organizaționale;

e) *funcția de mobilizare* socială, constând în polarizarea energiilor și acțiunilor sociale în raport cu anumite obiective de interes general;

f) *funcția de control* social, prin care se asigură atât feed-back-urile necesare intervențiilor și corecțiilor necesare adecvării comportamentale la dinamica situațiilor sociale, cât și acțiunile de presiune publică asupra factorilor de decizie de la diferitele niveluri ale societății;

g) *funcția de formare și direcționare a opiniei publice*, realizată printr-un sistem de influențe și acțiuni specifice: promovare, publicitate, propagandă, persuasiune, manipulare, sensibilizare etc;

h) *funcția culturală*, prin care sunt transmise, consolidate și promovate valorile și creațiile spirituale ale comunității;

i) *funcția politică*, constând în cristalizarea, consolidarea și activarea orientărilor ideologice care fundamentează acțiunile grupurilor și partidelor politice în ceea ce privește obiectivele și strategiile de dezvoltări sociale;

j) *funcția economică*, prin care se realizează educația economică a populației și orientarea conduitelor acesteia în ceea ce privește producția, consumului și gestionării eficiente a bunurilor materiale și financiare de care dispune;

k) *funcția de divertisment* și recreere, cu un rol important în reducerea stresului social și în organizarea și ocuparea plăcută a timpului liber.

Din analiza acestor multiple și complexe funcții, se înțelege motivul pentru care, în societățile democratice, mass-media este considerată a patra putere în stat, alături de puterea legislativă, executivă și judecătorească. Este exact același motiv pentru care în societățile cu regim autoritar sau dictatorial mass-media este considerată un pericol pentru puterea arbitrar constituită, ceea ce va conduce la acțiuni sistematice și brutale de control sau chiar eliminarea acesteia din viața socială. Datorită fenomenului real și din ce în ce mai accentuat de dependență de mass-media, efectul acestei instituții sociale poate fi considerabil, mai ales în urma dezvoltării spectaculoase a televiziunii și comunicării informatizate. În consecință, bătăliile politice se dau în primul rând pe câmpul acaparării mijloacelor de comunicare în masă.

#### 10.4.4. Comunicarea de masă și opinia publică.

După cum s-a arătat mai sus, una dintre funcțiile principale ale mass-media constă în formarea, modelarea și direcționarea opiniei publice în raport cu un sistem de valori, norme și principii considerate dezirabile. Cum opinia publică constituie o considerabilă forță politică și socială, fiind totodată unul dintre principalele instrumente de control social, posibilitatea de a forma și direcționa această forță prin intermediul mass-media ridică numeroase probleme de ordin politic, cultural, economic, etic și chiar juridic.

Într-adevăr, formarea, structurarea și direcționarea opiniei publice poate avea loc în două moduri principale: a) *spontan*, sub incidența unor factori semnificativi, însă nesistematizați, care acționează aleatoriu în cadrul unor situații sociale curente, fără intervenția conștientă a unor centre de influență; b) *controlat*, în urma acțiunii conștient dirijate a unor factori ai structurii sociale: persoane, grupuri, organizații sau instituții interesate în a determina formarea unui anumit curent de opinie.

În acest ultim caz, al acțiunilor sistematice de orientare a opiniei publice, pot fi ridicate o serie de întrebări, esențiale pentru înțelegerea fenomenului:

1) care sunt instituțiile, sau cine sunt cei care formează centrul de influență asupra mass-media, și care sunt obiectivele lor reale;

2) în ce măsură aceste obiective sunt cunoscute, acceptate și considerate adecvate de majoritatea membrilor comunității;

3) care sunt sistemele de valori și norme pe care își fundamentează activitatea și în raport de care stabilesc criteriile de selecție și structurare a conținuturilor mesajelor;

4) care sunt instrumentele de control social asupra mass-media, astfel încât să nu apară detournări și excese care să afecteze interesele fundamentale ale comunității, în favoarea unor centre de putere oculte etc.

Pentru a răspunde la aceste întrebări este necesar să dezvoltăm anumite considerații teoretice asupra efectelor psihosociale ale comunicării de masă, precum și asupra principalelor sale obiective.

**Efectele comunicării de masă.** Mai ales atunci când are un caracter sistematic și dirijat, mass-media produce o serie de efecte în plan psihoindividual, psihosocial și sociocultural. Acestea pot fi diferențiate după mai multe criterii – și anume:

(a) după *intensitate*, acestea pot fi puternice, medii sau slabe;

(b) după *zone de manifestare*, pot fi de natură politică, economică, educațională, juridică, morală sau culturală;

(c) după *persistență*, pot fi de scurtă, medie sau lungă durată;

(d) după *modul cum își exercită influența*, efectele pot fi cu acțiune directă, indirectă sau mixtă;

(e) în funcție de *entitatea socială asupra căreia se manifestă*, efectele pot viza persoanele luate izolat, grupurile, organizațiile sau instituțiile sociale, fiecare dintre acestea putând fi diferențiate după anumite criterii politice, profesionale, etnice, religioase sau culturale.

Strategiile de elaborare a mesajelor se realizează ținând cont de fiecare dintre aceste criterii, precum și de natura obiectivului urmărit.



Pornind de la aceste criterii de analiză a efectelor comunicării de masă, au fost elaborate numeroase teorii asupra rolului, funcțiilor și mecanismelor psihosociale prin care acesta acționează (v. 77; 83 131; 139). Astfel:

A. În perimetrul paradigmei „efectelor puternice” ale mass-media remarcăm următoarele modele teoretice semnificative:

1. Teoria *hegemoniei* mass-media. Având la bază concepțiile de sorginte marxistă asupra structurii duale a societății (clase dominante și clase dominate), teoria afirmă capacitatea mass-media de a se constitui ca un instrument eficient de dominare și control social, utilizând mijloace persuasive de tip cultural-simbolic. Clasele aflate la putere domină societatea nu prin forță, ci prin utilizarea sistemelor educaționale și de informare în masă în scopul impunerii unui sistem de valori, norme, ideologii sau modele comportamentale care le sunt convenabile, și care le asigură hegemonia asupra anumitor categorii sociale.

2. Teoria *dependenței* de mass-media. Ca o variată a concepției de mai sus, se afirmă teza conform căreia oamenii devin progresiv dependenți de comunicarea în masă, care le oferă informații, comentarii, interpretări, divertismente și soluții pentru problemele de viață - fără a solicita un efort deosebit din partea celor care beneficiază de aceste servicii. Se creează astfel o puternică dependență psihologică de mass-media, care se amplifică în momente de criză, tulburări sociale sau catastrofe naturale.

3. Teoria „*glonțului magic*”. Pornind de la analiza marilor campanii propagandistice care au avut ca efect generarea unor mișcări de masă cu baze psihologice profund iraționale, se avansează ideea condiționării mulțimilor prin cunoscutul mecanism pavlovian stimul-reacție. Stimulul („glonțul magic”) se prezintă sub forma unui puternic șoc psihic care se adresează celor mai profunde zone emoționale și instinctuale, ceea ce permite dizolvarea totală a indivizilor în mulțime, devenind astfel adevărați „sclavi psihici”. La rândul său, mulțimea este manipulată prin intermediul unor simboluri în raport de care au fost elaborate schemele de reflexe condiționate (svastica, secera și ciocanul - de exemplu). Mass-media poate acționa în acest caz ca adevărați „modelatori magici” ai sensibilității opiniei publice, având astfel posibilitatea de a declanșa comportamente sociale programate.

La baza tuturor acestor teorii se află teza conform căreia mass-media are efecte puternice și durabile, care pot viza cele mai profunde zone ale psihismului individual și ale organismului social.

B. O a doua paradigmă se bazează pe teza unor „efecte slabe”, difuze și limitate ale comunicării de masă, care nu are capacitatea de a controla autocratic și necondiționat atitudinile și opiniile individuale și de grup. Efectele sunt diferențiate în raport cu anumite categorii sociale, care la rândul lor reacționează selectiv la mesajele pe care le primesc, putându-le chiar influența. În perimetrul acestei paradigme au fost dezvoltate de asemenea mai multe teorii.

1. Teoria *medierii* în comunicarea de masă. În cadrul acestei concepții se pleacă de la constatarea că mass-media nu își exercită direct influența asupra „țintelor”, ci prin intermediul unor semnificativi factori de mediere: persoane devenite lideri de opinie; grupuri de apartenență, de referință sau de presiune; organizațiile educaționale, politice sau culturale; instituțiile de bază ale societății (Familia, Biserica, Armata ș.a.). Fără să exercite un efect imediat, uniform și puternic asupra atitudinilor și opiniilor publice, mass-media contribuie - în această viziune - mai degrabă la consolidarea și structurarea unor opinii preexistente, formate într-un alt context existențial. De aceea, este important a se identifica și evalua fondul atitudinal preexistent și vectorii motivaționali ai țintei.

2. Teoria *cultivării*. Aici se evidențiază efectul formator al mass-media asupra stilului de gândire, mentalităților și fondului informațional al diferitelor categorii de public, însă acest efect se manifestă limitat și diferențiat de la un grup social la altul, în funcție de factorii care îi sunt exteriori: nivel de instrucție, profesiune, nivel de culturalizare etc.

3. Teoria *influenței indirecte*. Teza principală a acestei concepții constă în afirmarea prevalenței influențelor indirecte, subtile și pe termen lung ale mass-media asupra culturii umane și organizării vieții sociale. Dacă celelalte teorii prezentate oferă o perspectivă pe termen scurt asupra dinamicii sociale - având ca element comun teza influenței selective și directe asupra opiniilor, credințelor și atitudinilor membrilor unei colectivități, teoria influenței indirecte oferă o perspectivă pe termen lung, în care cultura ca sistem stabilizat de valori devine țința principală a comunicării de masă. Mass-media este nemijlocit implicată în învățarea, integrarea și modelarea culturală a persoanelor și grupurilor sociale.

**Principalele obiective și forme ale comunicării de masă.** Dacă obiectivul strategic al oricărei activități sistematice de comunicare în masă este formarea, modelarea și direcționarea opiniei publice, acest deziderat de fond se atinge printr-o serie de acțiuni având obiective particulare specifice: *informarea, sensibilizarea și antrenarea socială, modelarea culturală*; iar ca principale forme prin intermediul cărora se vizează atingerea acestor obiective, vom avea: *difuzarea obiectivă, publicitatea și propaganda*.

*Informarea* își propune să ofere publicului o serie cât mai bogată de date obiective de natură științifică, tehnică sau socială care să contribuie la cunoașterea respectivului domeniu, la instruirea generală și profesională a diferitelor categorii sociale, sau la asigurarea unei baze informaționale pentru alte obiective avute în vedere de factorii de influență din mass-media. În acest caz informarea ar trebui să fie cât mai completă, sistematică și fără criterii de selecție decât cele strict epistemologice sau derivate din caracteristicile tehnice ale actului comunicării. Aceste deziderate răspund funcției educativ-instructive a comunicării de masă, având un caracter complementar aceleia specifice instituțiilor formale de educație (aparținând sistemului de învățământ). Calitatea informării este dată de câteva caracteristici principale: obiectivitatea informațiilor transmise; relevanța informației în raport cu aspectele esențiale ale problematicei; fidelitatea mesajului în raport cu informația existentă; completitudinea informației în raport cu fondul informațional disponibil; promptitudinea transmiterii informației.

*Sensibilizarea și antrenarea socială* corespunde unor acțiuni specifice de influențare și direcționare a opiniei publice spre anumite aspecte sau zone ale vieții sociale, considerate de interes general și prioritar la un moment dat. Presupune însă pe lângă o informare (de regulă foarte selectivă) asupra respectivului domeniu, și comentarii și interpretări care să corespundă unor seturi de opțiuni, atitudini și acțiuni conforme cu sistemul *acreditat* de valori și norme sociale. Un asemenea obiectiv al comunicării de masă trebuie să se bazeze pe o conștiință lucidă și imparțială asupra ceea ce reprezintă normele de adevăr, dreptate și justiție socială, fără interferențe cu imperative conjuncturale de ordin politic, ideologic, economic, etnic sau religios. Indicatorii principali ai acțiunii de sensibilizare se referă la eficiența demersului și persistența efectului.



Deși pentru anumite categorii particulare de obiective aceste deziderate sunt relativ ușor de realizat, pentru o altă categorie este extrem de dificil, datorită interferenței factorilor amintiți, în special a celor de ordin ideologic și politic. Două exemple vor fi edificatoare din acest punct de vedere: primul se referă la campania anti-sida, cel de al doilea la așa-numita restituirea integrală a bunurilor confiscate în perioada comunistă.

a) În primul caz, sensibilizarea și antrenarea publicului pe direcția unor măsuri active de protecție împotriva „maladiei metafizice” numită SIDA, are comandamente de ordin obiectiv și se bazează pe un set precis de informații care este oferit ca atare publicului. Selecțiile, comentariile și interpretările au un caracter strict științific, sau sunt prelucrări care să permită o înțelegere mai ușoară a problematicii de către toți membrii comunității. Atitudinile, opiniile și acțiunile determinate prin mass-media corespund în mod obiectiv intereselor generale ale societății, interferențele de ordin ideologic, politic, etnic sau religios fiind minime sau chiar inexistente.

b) În al doilea caz, deși se pleacă de la un principiu moral incontestabil, acela al reparațiilor materiale și morale pentru cei afectați de naționalizarea comunistă, campania de informare și sensibilizare a populației a fost practic inexistentă, datorită interferenței factorilor politici și a celor legați de grupuri de interese economice, de multe ori ilicite. Nu au fost prezentate informații asupra modului de rezolvare a acestei probleme în celelalte foste țări socialiste, nu au fost prezentate diferitele puncte de vedere asupra acestei probleme, după cum au lipsit cu desăvârșire informații asupra efectelor sociale ale acțiunii de restituire integrală a bunurilor, care în multe situații a generat mai multe nedreptăți decât cele a căror reparare s-a dori. Același lucru s-a întâmplat cu acțiunea de privatizare, marcată și aceasta de grave imixtiuni a factorilor politici, fără să se țină cont de consecințele economice ale acesteia. Cu consecințe grave, care se pot constata și în prezent. Sensibilizarea și antrenarea opiniei publice în direcția dorită s-a făcut prin selectarea drastică a informațiilor obiective de fond, prin substituirea acestora cu comentarii interesate, interpretări și îndemnuri, fără a se lăsa nici o șansă publicului larg de a avea o imagine cât de vagă asupra a ceea ce înseamnă costurile și câștigurile reale ale acestor opțiuni, durata procesului, categoriile favorizate sau defavorizate în urma atingerii obiectivelor ș.a.m.d. Interferențele ideologice, politice și economice sunt deseori foarte puternice, alterând drastic atât conținutul cât și moralitatea respectivelor campanii din mass-media. De remarcat că în alte țări acest lucru nu s-a întâmplat; populația unor state din Europa Occidentală este riguros informată asupra tuturor aspectelor legate de acțiunile guvernelor, cum a fost problema integrării în UE – de exemplu, iar acțiunile mass-media au avut cel mult un caracter persuasiv sau de sensibilizare a publicului pentru o anumită opțiune, având însă tabloul exact al costurilor sociale pe care le implică alegerea lor.

Desigur, și eficiența celor două tipuri de strategii va fi diferită: în al doilea caz, care presupune și abandonarea deontologiei profesionale, este vorba de o simplă manipulare a opiniei publice, care poate avea efecte negative pe termen mediu și lung, deși pe termen scurt se poate dovedi eficientă; în primul caz este vorba de o acțiune responsabilă a mass-media, cu respect față de publicul căreia i se adresează, iar efectele sunt benefice în toate planurile, acțiunile induse pe această cale fiind perfect concordante cu ceea ce reprezintă interesul major al comunității respective la un moment dat. Pentru combaterea efectelor ale unor campanii de manipulare prin mass-media, sunt necesare acțiuni complementare de informare a opiniei publice, și dezvoltarea mecanismelor de rezistență la manipulare.

*Modelarea culturală* constă dintr-o activitate sistematică de inducere și asimilare la nivelul publicului a unui sistem de valori spirituale considerate universale sau naționale. Modelarea spirituală a publicului constituie o componentă esențială a dezvoltării sociale, trebuind să fie desprinsă de orice conotații de ordin ideologic, politic, religios sau economic. O asemenea activitate presupune o selecție și promovare a creațiilor spirituale din toate domeniile pe criterii consacrate istoric. În literatură, sculptură, pictură, cinematografie, coregrafie, dramaturgie, muzică, ca și în alte domenii ale vieții spirituale există creații care întrunesc un consens asupra valorii lor, și care trebuie oferite drept referențial estetic sau moral pentru publicul larg. Acest lucru nu exclude și promovarea altor tipuri de creații, totul depinzând de accent și pondere. Cu alte cuvinte, trebuie să existe o delimitare clară și o opțiune categorică între creația spirituală autentică și kitsch.

Numeroși cercetători atrag atenția asupra fenomenului degradării spirituale a unei comunități în urma unui „bombardament” sistematic și de lungă durată cu producții subculturale, având ca temă centrală violența, sexul, pornografia ș.a. În unele țări occidentale s-au luat măsuri legale pentru limitarea acestui fenomen care, pe termen lung, poate afecta însăși ființa spirituală a unui popor. În SUA, unele cercetări relevă o corelație de cca. 0,65 între creșterea ponderii emisiunilor care au ca temă violența, pe de o parte, și creșterea numărului actelor de agresiune în școli și pe stradă, pe de altă parte. Creșterea numărului persoanelor dependente de droguri, scăderea nivelului de cultură generală, dezvoltarea unei culturi de kitsch ș.a. sunt în mare măsură rezultatul indirect al aceleiași influențe perverse a unei comunicări de masă care-și ignoră una dintre atribuțiile sale fundamentale. În toate aceste cazuri, se pare că unele considerente de ordin economic, legate de publicitate și audiență au prioritate absolută în raport cu normele morale de conviețuire socială.

Cu atât mai mult trebuie să ne atragă atenția unele campanii susținute de distrugere sistematică a acelor valori care asigură coeziunea spirituală a unei comunități; valori de ordin istoric, artistic, religios sau ținând de tradițiile culturale. Așa numitele „campanii de demitizare” a unor mari personalități istorice sau culturale, constituite ca referențiale spirituale ale unor popoare nu pot avea decât un efect devastator pe termen lung, putând foarte bine să facă parte dintr-o strategie ocultă care scapă chiar celor implicați ca simplii pionieri în aceste campanii foarte bine dirijate de unele forțe oculte.

*Publicitatea.* Are ca obiectiv principal promovarea produselor care pot fi comercializate, creând opțiuni și preferințe în rândul publicului pentru achiziționarea respectivului produs. Publicitatea are ca element central *reclama*, care este un mijloc de atragere și persuasiune a publicului în a-l determina să opteze pentru un anumit produs, ale cărui calități sunt scoase în evidență (v.219).

Psihologia publicității și reclamei se bazează pe o bună cunoaștere și utilizare în respectiva activitate a următoarelor categorii de factori:

a) caracteristicile fizice și funcționale ale obiectului căruia i se face reclamă (calitățile materialului din care este confecționat, utilitatea potențială, modul de mănuire, calitățile ergonomice, posibilele defecțiuni care pot interveni etc.);

b) caracteristicilor psihosociale ale categoriilor sociale cărora li se adresează mesajul publicitar (structura trebuințelor specifice acestora, seturile atitudinale



referitoare la respectiva categorie de obiecte sau servicii, posibilitățile materiale, nivelul mediu de instrucție ș.a.);

c) preferințele publicului și registrul de trebuințe care pot fi induse prin publicitate plecând de la trebuințele de bază, precum și mecanismele psihologice implicate în acest proces (trebuințe special create pentru obiectele sau serviciile oferite, pornind de la trebuințele de bază);

d) moda ca tendință generală în opțiunile publicului dintr-o anumită categorie socială (modă vestimentară și de amenajare rezidențială, preferințele muzicale, sportive, de divertisment ș.a.);

e) tehnicile psihologice ce pot fi folosite pentru atragerea atenției, pentru fixarea în memorie a informațiilor dorite și pentru sensibilizarea afectivă, intelectuală și motivațională a diferitelor categorii de public;

f) modalitățile de a evalua efectele publicității asupra publicului potențial (prin analiza dinamicii vânzărilor, sondaje de opinie și observarea comportamentului clienților înainte și după campania de reclamă).

Reclama se realizează folosind stimuli vizuali și auditivi, folosiți în diferite moduri și proporții (afișe publicitare, fluturași, clipuri publicitare, grupuri vivante, emisiuni radio - tv., caravane mobile etc.). Din punct de vedere al proceselor psihologice implicate, reclamele pot avea următoarele categorii de suporturi: a) *cognitive*, implicând informații despre caracteristicile tehnice și funcționale ale produselor promovate; *emoționale*, atunci când reclama se bazează pe inducerea unor sentimente pozitive față de produs sau față de contextul în care acesta poate fi folosit; c) *motivaționale*, când se adresează unor nevoi latente sau active care stau la baza comportamentului uman, cum este nevoia de valorizare prin ceea ce posedăm – de exemplu; d) *mixte*, când combină mai multe dintre modalitățile de fundamentare prezentate mai sus, în vederea obținerii unei eficiențe maxime, în raport cu un anumit public-țintă,

Elementul publicitar trebuie să îndeplinească anumite calități psihologice care îi vor condiționa nemijlocit eficiența. Dintre acestea amintim:

- *Pregnanța* în raport cu elementele de fond: pentru a atrage și fixa atenția, elementul publicitar trebuie să fie ușor perceptibil, chiar șocant, distingându-se clar de fondul în care este plasat.
- *Capacitatea de incitare afectivă, cognitivă și motivațională*: se referă la potențialul reclamei de a produce destindere, amuzament, curiozitate, interes, fixându-se puternic în memorie și generând asociații neașteptate.
- *Remanența*, prin care se desemnează persistența mesajului publicitar în mintea subiectului-țintă.
- *Susceptibilitatea de a produce saturație*: în funcție de caracterul inedit, interesant, monoton, amuzant, repetitiv, obositor sau stresant, toate elementele publicitare produc un anumit nivel de saturație, peste care eficiența lor scade foarte mult, putând produce chiar „efecte perverse”.
- *Valorizarea implicită a publicului* căruia i se adresează mesajul, prin inducerea sentimentului de respect față de potențialii clienți și evitarea oricărei agresivități, ofensări sau forțări de notă (de exemplu prin recurgerea la vulgarități sau invocând elemente care pot leza demnitatea sau respectul de sine al subiecților-țintă).
- *Fundamentarea logică și argumentativă* de care dispune oferta.

*Propaganda*. Spre deosebire de publicitate, prin intermediul căreia se promovează produsele materiale și serviciile, prin propagandă se promovează valorile și ideile politice, religioase, economice sau de altă natură. Într-un sens mai riguros, prin propagandă se înțelege *activitatea sistematică de transmitere, răspândire, și impunere a unor idei, teze, doctrine, credințe sau modele socioculturale, formulate din perspectiva anumitor ideologii sau interese de clasă, grup, organizație sau instituție socială* (v. 77; 80; 300 ș.a.).

Propaganda urmărește în mod explicit formarea la nivelul publicului-țintă a unor atitudini, convingeri, concepții sau comportamente convenabile centrului de influență care inițiază și coordonează această activitate. În consecință, propaganda nu poate avea niciodată un caracter neutral, prin ea vizându-se atingerea unor obiective care corespund intereselor unor persoane, grupuri sau organizații sociale. Aceste interese pot fi de natură politică, economică, religioasă, etnică, sportivă, culturală ș.a.

Desfășurată în sfera politicului, propaganda este cunoscută sub termenul de „*comunicare politică*”, punându-se astfel accentul pe faptul că interesul în jurul căruia se structurează orice acțiune propagandistică corespunde – principial – interesului general al societății, iar actul ca atare are mai degrabă un caracter persuasiv decât unul de manipulare.

Din punct de vedere psihosocial, propaganda are câteva trăsături specifice, care o diferențiază de simpla comunicare sau acțiune persuasivă. Astfel:

- Propaganda nu poate fi considerată o simplă formă de comunicare persuasivă, în măsura în care nu conținutul de adevăr al mesajului contează, și nici părerea subiectului-țintă asupra a ceea ce se transmite, ci interesul inițiatorului de a determina efecte predeterminate care să corespundă concepțiilor și intereselor sale.
- Prin propagandă nu se transmit informații despre anumite fapte, ci interpretările cuiva asupra respectivelor fapte; iar aceste interpretări se fac din perspectiva unor scopuri care nu sunt făcute cunoscute în mod explicit și subiectului-țintă.
- În actul de propagandă relația dintre sursă și țintă este unilaterală, nepunându-se în nici un fel problema ca și ținta să poată influența opiniile sau atitudinile sursei de influență; aceasta din urmă este interesată numai de eficiența acțiunilor sale care au fost în raport cu obiectivul propus (inducerea unor opțiuni, idei, concepții, atitudini sau acțiuni conforme intereselor sale).
- La limită, ca urmare a cumulării trăsăturilor mai sus menționate, propaganda poate fi considerată ca o formă de manipulare a conștiințelor în interesul unor factori de putere sau de influență: partide politice, grupuri de interese sau organizații de diferite tipuri.

Activitatea de propagandă poate fi clasificată după natura obiectivelor sale (politice, economice, religioase, etnice etc.), sau după durata estimată a atingerii acestora; propaganda *strategică* își propune obiective pe termen lung, iar cea *tactică* obiective pe termen scurt. În funcție de caracterul obiectivelor se diferențiază și metodele utilizate, mai ales în ceea ce privește intensitatea, frecvența și durata acțiunilor propagandistice.



Cel mai frecvent întâlnite metode de propagandă pot fi grupate în câteva categorii principale:

(a) *Propaganda cu suport emoțional* se caracterizează prin provocarea deliberată a unor trăiri și adevăruri afective puternice la nivelul țintei care să favorizeze adoptarea conținutului mesajului propagandistic. În principiu, o asemenea metodă presupune parcurgerea a două faze: 1) la început se prezintă într-un mod exagerat și fără argumentația de rigoare consecințele nefaste care ar rezulta dacă s-ar opta pentru o altă variantă decât cea propusă de propagandist; 2) după care, tot fără nici o susținere logică, se arată efectele pozitive ale alegerii dorite de acesta. În locul argumentației logice se utilizează imagini, formule verbale, simboluri și sloganuri cu o cât mai mare încărcătură emoțională, care să vizeze zonele profunde ale personalității celor vizați.

(b) *Propaganda cu suport factual* constă în structurarea unui mesaj bazat pe fapte cât mai concrete, saturate în amănunte semnificative pentru cei ale căror opțiuni sau convingeri se doresc modificate. Concretitatea faptelor substituie raționamentul generalizant, dar și reacția pur emoțională; însă, datorită faptului că amănuntele sunt selectate după criterii convenabile sursei de influență, subiecților-țintă li se impune insidios o singură variantă opțională. Sub aspectul unei aparente libertăți de alegere acordată subiecților, se ascunde de fapt o manipulare a faptelor, astfel încât aceștia sunt determinați în reacțiile lor.

(c) *Propaganda cu suport persuasiv* presupune utilizarea abilității a regulilor retorice în organizarea discursului, corelativ cu recurgerea la unele tehnici psihologice de captare afectivă și intelectuală a auditoriului. În acest caz, calitățile carismatice ale oratorului și inteligența sa verbală sunt determinante pentru reușita actului de influențare a opiniei publicului receptor.

În situații concrete, în funcție de caracteristicile psihosociale ale publicului, de natura obiectivelor propuse, precum și de contextul social și fizic în care se desfășoară activitatea de influențare, se utilizează combinații ale acestor metode generale, obținându-se astfel o eficiență propagandistică mult mai mare.

Referindu-ne strict la comunicarea politică, respectiv la activitățile de propagandă care îi sunt subiacente, vom sublinia importanța considerabilă a acesteia în viața contemporană, în măsura în care decizia politică determină cursul istoriei unei națiuni. Din perspectivă psihosocială discursul politic are câteva trăsături distincte, care sunt implicite și caracteristice ale propagandei politice. După opinia lui J.-M. Domenach, aceste trăsături sunt următoarele (77):

*Orchestrarea*, care constă în repetarea sistematică și sub forme variate a principalelor teme ale discursului politic, acestea devenind cu timpul familiare publicului și -în consecință- oarecum „naturale”.

*Simplificarea*, care impune modelarea mesajelor în funcție de caracteristicile psihosociale ale grupurilor cărora li se adresează, modelare care presupune schematizări, selecții, simplificări și adecvări ale conținuturilor; poate fi apreciată ca o tendință de „vulgarizare” a conținutului mesajelor, astfel încât acestea să devină accesibile și convingătoare.

*Prevalența* acordată grupurilor în general, a celor de presiune și prestigiu, în special, datorită rolului considerabil pe care acestea îl au în formarea opiniilor, atitudinilor și opțiunilor individuale.

*Racordarea* ideilor și concepțiilor care se vor inocula în sistemul bine fixat de tradiții, stereotipuri și prejudecăți ale populației majoritare.

#### 10.4.5. Manipularea opiniei publice.

Fiind direct legată de ideea de comunicare politică, propagandă și publicitate, manipularea opiniilor constituie adesea o componentă, dar și o formă limită la care se poate ajunge în cadrul respectivelor activități. Noțiunea de manipulare are totdeauna o conotație morală negativă, în măsura în care prin aceasta se impietează asupra liberului-arbitru și asupra demnității personale.

Prin manipulare se înțelege o acțiune conștientă și direcționată în scopul influențării moralului, opiniilor, atitudinilor și deciziilor unui subiect social, în scopul atingerii unor obiective de care acesta nu este conștient. Cu alte cuvinte, este vorba de o formă „înșelăciune”, de o relație socială înstrăinată în care se abuzează de buna credință a cuiva, atentându-se la dreptul său de liberă opțiune. Implicațiile sunt atât de ordin moral, cât și de ordin politic, juridic, economic, cultural și psihosocial.

În cadrul comunicării de masă, manipularea se regăsește în diferite forme, putând recurge la numeroase procedee (v. 32; 44b; 106; 152; 312). Dintre acestea, cel mai frecvent întâlnite sunt următoarele:

1. *Dezinformarea*. Constă în prezentarea trunchiată, selectivă și tendențioasă a informațiilor despre un fapt social, astfel încât subiectul social nu are posibilitatea evaluării corecte a situației; dimpotrivă, prin oferirea de informații deformate și chiar false, se induce o anumită imagine asupra unui eveniment, imagine convenabilă scopurilor manipulatorului.

2. *Intoxicarea*. Reprezintă o formă de dezinformare prin care se oferă unui subiect social informații false privind un fapt de mare interes pentru țintă, urmărindu-se punerea acesteia pe o pistă falsă care să-i distragă atenția, să-i consume energiile și să o facă astfel vulnerabilă într-o altă zonă, situație care va fi speculată de inițiator.

3. *Identificarea*. Presupune aplicarea unor etichete dihotomice asupra persoanelor, acțiunilor, evenimentelor sau inițiativelor: acestea sunt bune sau rele, progresiste sau retrograde, reformatoare sau antireformatoare, prietenoase sau dușmănoase etc. Eliminând orice nuanță în aprecieri, simplificând până la denaturare complexitatea situațiilor sociale, se realizează o imagine cu totul falsă asupra realității, ceea ce facilitează conducerea opțiunilor și acțiunilor subiectului social pe o anumită direcție dorită de agentul de influență.

4. *Personalizarea*. Constă din conexarea forțată a unor evenimente sau fapte cu conotații sociale pozitive de o anumită persoană, grup, partid sau organizație, și a tuturor evenimentelor cu conotații negative de alte persoane, partide sau organizații identificate drept adversari ai primelor. Tehnica se utilizează de regulă în tandem cu identificarea și dezinformarea. De fapt, este vorba de o identificare prin nominalizare.

5. *Distragerea atenției*. Presupune orientarea forțată a atenției publicului spre un element secundar, de multe ori artificial, căruia i se acordă o importanță cu totul disproporționată, pentru a abate atenția de la un eveniment mult mai semnificativ care se dorește a trece neobservat. Diversiunea este cea mai curentă tehnică de distragere a atenției, prin provocarea unui eveniment minor într-o altă zonă decât în cea unde se petrec sau urmează să se petreacă evenimente cu adevărat importante și semnificative.



6. *Dramatizarea și hiperbolizarea.* Constă din exagerarea intenționată a semnificației unor elemente, gesturi sau fapte banale, considerate drept catastrofice când sunt făcute sau susținute de adversar (considerat ca „erou negativ”), și providențiale când aparțin „eroului pozitiv”, reprezentat -evident- chiar de agentul de influență.

7. *Dezorientarea opiniei publice.* Presupune o acțiune concertată și „în forță” prin care se încearcă dislocarea reperelor axiologice ale publicului, respectiv malformarea criteriilor pe baza cărora apreciem ceea ce este bine sau rău, dezirabil sau indezirabil, util sau inutil, progresist sau retrograd. Pe fondul de haos axiologic astfel creat pot fi induse tendințele dorite, sau transplantate criterii axiologice străine în mod fundamental de cele ale populației astfel dezorientate. În acest sens, este interesant de observat impactul psihosocial al legalizării homosexualității, al relativizării credințelor religioase tradiționale dintr-o țară, al „demitizării” marilor personalități istorice și culturale care reprezintă lianții spirituali ai oricărei națiuni, paralel cu importarea forțată a unor modele culturale străine de spiritul unui popor ș.m.a.

8. *Asocierea ilicită.* Constă în conexarea forțată, sistematică și peremptorie a doua idei, persoane, fapte, evenimente sau organizații: una cu o conotație negativă consacrată și recunoscută implicit de o majoritate; cealaltă care trebuie compromisă prin această asociere; legături care sunt numai afirmate și nicidecum demonstrate. Există tehnici foarte subtile de inducere a unei asocieri, unele dintre acestea având un caracter subliminal. Scopul este discreditarea!

9. *Alterarea raportului cauză-efect.* Constă în inducerea unor false raporturi de cauzalitate între evenimente care în mod obiectiv nu au nici o legătură. Alteori se inversează raportul dintre cauză și efect, sau se presupune un raport de cauzalitate în legătură cu un eveniment viitor care -odată produs- ar avea un impact foarte puternic asupra publicului (pozitiv sau negativ). Prin arbitrarul pe care îl introduce și prin grosolana falsificare a realității, aceasta este una dintre cele mai imorale și fără scrupule tehnici de manipulare a opiniei publice.

10. *Discreditarea.* Reprezintă o acțiune de compromitere morală, politică sau profesională a unei personalități sau a unor grupuri și organizații prin atribuirea acestora de fapte, trăsături caracteriale sau elemente biografice care le alterează imaginea publică și prestigiul de care se bucură. Utilizând calomnia, dezinformarea, interpretarea tendențioasă a faptelor, asocieri ilicite sau alte procedee, este afectat nu numai subiectul social respectiv, ci și ideile, principiile sau acțiunile pe care le reprezintă.

În funcție de natura canalului de comunicare, tehnicile de manipulare se diferențiază în mod corespunzător. Presa scrisă, radioul sau televiziunea „beneficiază” fiecare de anumite procedee specifice de persuasiune sau de manipulare. Însă, câteva dintre aceste procedee sunt comune tuturor mijloacelor de comunicare în masă amintite mai sus. Iată câteva dintre acestea:

- Punerea într-o anumită ordine a informațiilor transmise, astfel încât cele care se doresc a fi promovate să fie amplasate la început și să fie accentuate într-un anumit fel, în timp ce informațiile care se doresc a fi estompate sunt plasate la mijlocul fluxului informațional, alături de informații anoste și efectiv de foarte mică importanță.

- Repetarea și accentuarea sistematică a informației de interes, corelativ cu ignorarea relativă a informației care se dorește a fi estompată.
- Selectarea și ponderarea informațiilor după criterii care corespund intereselor sursei de influență. Selectarea ajunge uneori până la omiterea știrilor sau informațiilor indezirabile.
- Integrarea în mesaj a unor imagini pregnante din punct de vedere al mărimii, locului de plasare, cromaticii sau comentariilor care le însoțesc. De exemplu, pentru candidatul favorit se prezintă fotografii luminoase, expresive, cu un decor feeric, în timp ce pentru contracandidatul său sunt prezentate fotografii mici, întunecate, cu expresii dezavantajoase, în decoruri meschine.
- Folosirea unor mesaje subliminale, constând din stimuli de scurtă durată, insesizabili în mod conștient, dar care influențează discret atitudinile subiecților-țintă. Procedul - deși ilegal - este mult mai utilizat decât se crede în mod obișnuit, beneficiind de suporturi teoretice și tehnologice dintre cele mai rafinate. Rețelele informaționale computerizate facilitează considerabil utilizarea acestor procedee, care devin foarte greu de depistat.
- Introducerea alături de informațiile brute a unor comentarii și interpretări tendențioase care direcționează într-un anumit sens opinia publicului, în concordanță cu scopul urmărit de manipulator.
- Asocierea forțată a unor informații favorabile pentru persoanele sau faptele sociale preferate, cu informații defavorabile pentru alte persoane sau fapte sociale care se află în opoziție sau conflict de interese cu primele.
- Corelarea după anumite reguli a unora dintre procedeele prezentate mai sus, rezultând astfel un mesaj cu o mult mai mare putere de persuasiune sau de manipulare.

Manipularea opiniei publice implică numeroase procese psihoindividuale și psihosociale de mare complexitate. Necunoașterea acestora poate determina efecte exact opuse celor scontate de manipulator. Un caz real, petrecut recent, va fi edificator în acest sens.

Urmărindu-se evidente obiective de ordin propagandistic și electoral, consilierii unui important personaj politic au avut proasta inspirație de a folosi o catastrofă naturală (inundațiile) ca suport pentru atingerea respectivelor obiective. A fost inițiată o campanie publică de într-ajutorare, în care -pe fondul unor scene cutremurătoare de gospodării distruse și oameni disperați, personajul politic împărțea compasiuni și strângeri de mână. Fiind vorba de o acțiune în urma căreia banii strânși erau efectiv destinați ajutorării sinistratilor, se sconta pe o creștere apreciabilă a popularității acestuia. O analiză psihologică elementară arată că acest obiectiv nu numai că nu poate fi atins folosind acest procedeu, dar rezultatele vor fi exact contrarii. Principiul asocierii subliminale, coroborat cu principiul dominantei ne arată că se va produce în mod cert un transfer de conotații negative de la situația dramatică provocată de inundații asupra personajului care părea că o personalizează. Pornind de la aceste considerente teoretice și pe baza experienței curente în domeniul prognozei sociale, s-a putut anticipa că în urma difuzării repetate a respectivului clip popularitatea importantului om politic va scădea cu cca. 2-3 %. Scăderea popularității consemnată prin sondaje a fost însă mult mai drastică, ajungând la cca. 5 %.



#### 10.4.6. Evaluarea opiniei publice: sondajele de opinie.

După cum s-a arătat, opinia publică este un fenomen psihosocial cu funcții esențiale în viața socială, fiind totodată și unul dintre principalele elemente ale mecanismului de feed-back prin care se asigură atât controlul, cât și corecția dinamică a acțiunilor în sensul obținerii efectelor sociale dorite. Sondarea opiniei publice, cu instrumente specializate de evaluare, reprezintă o cale deosebit de eficientă atât pentru fundamentarea strategiilor de dezvoltare socială, cât și pentru evidențierea stării de spirit a membrilor diferitelor grupuri sociale în raport cu o multitudine de aspecte și dimensiuni ale vieții sociale: de natură politică, culturală, economică, militară, sau alte vizând diferite situații problematice cu care se confruntă comunitatea. Principala modalitate de evaluare a opiniei publice o constituie *sondajul de opinie*, care reprezintă totodată una dintre metodele de bază ale sociologiei și psihologiei sociale.

Prin „sondaj de opinie” se înțelege o *tehnică de evaluare a conținutului, structurii și dinamicii opiniei publice, folosind chestionarele, eșantionarea populației și prelucrarea statistică a rezultatelor*. Prin utilizarea sistematică a sondajelor - care a devenit o adevărată modă în SUA, dar și în multe alte țări europene - se poate studia, evalua și prognoza comportamentul politic, economic sau cultural al diferitelor categorii de populație; rezultatele astfel obținute putând fi folosite pentru conducerea și direcționarea eficientă a activităților sociale, cu efecte benefice la nivel micro și macro social.

Evaluarea opiniilor este cel mai adesea conexasă cu evaluarea atitudinilor subiecților chestionați, fără ca acestea două să se confunde. În timp ce pentru relevarea unei opinii se formulează cel mai adesea o singură întrebare la care se poate răspunde prin da sau nu, atitudinile implică estimări calitative mai nuanțate, prin folosirea diferitelor scale de atitudini (v.158; 286). În orice caz, trebuie avut în vedere faptul că formularea unei opinii consistente presupune existența unui fond cognitiv, motivațional și atitudinal, care poate fi evidențiat indirect pe baza unei analize calitative a rezultatelor obținute.

Sondajele de opinie, prin rezultatele pe care le oferă, îndeplinesc o serie de funcții în viața socială:

(a) Consultă publicul asupra unor aspecte importante ale vieții politice, culturale sau economice de interes general - rezultatele oferind informații asupra principalelor curente de opinie, dar și asupra sprijinului de care se poate bucura factorii de decizie privind măsurile preconizate.

(b) Informează membri comunității asupra modului cum se structurează opiniile diferitelor categorii sociale, facilitând astfel o bună percepție asupra structurii și dinamicii acestora - rezultat obținut în urma publicării rezultatelor unor sondaje deja efectuate.

d) Reprezintă un instrument de control social asupra factorilor de decizie, prin evidențierea tendințelor majoritare din sânul unei comunități, care capătă calitatea de forțe sociale de care trebuie să se țină cont.

e) Constituie un feed-back social esențial, fără de care nu se pot evalua efectele unor măsuri luate de factorii de decizie, informațiile obținute constituind un suport pentru deciziile ulterioare.

Înțelegând *controlul social* ca o formă de influență pe care majoritatea unei

comunități o exercită atât asupra membrilor săi, cât și asupra celor care conduc și coordonează diferitele categorii de activități sociale, vom sublinia existența a trei forme principale de manifestare a acestuia:

- *formele elementare* de control, generate spontan, constând din adaptarea nemijlocită la comportamentul unei mulțimi, sub presiunea acesteia;
- *opinia publică*, în calitatea ei de autoritate socială autentică și democratică, recunoscută ca atare dar nelegiferată;
- *instituțiile și reglementările juridice*, care acționează în mod organizat, imperativ și constrângător.

Aceste trei modalități de control acționează complementar, însă cu o prevalență a opiniei publice, în calitatea ei de principală *forță socială* și *suport* al oricărei activități politice.

În evaluarea atitudinilor subiacente opiniilor, trebuie să se țină seama de diferitele lor dimensiuni operaționale, care pot fi schematizate astfel:

*Direcția* indică dihotomic poziția persoanei față de un fapt social: atitudine favorabilă sau nefavorabilă privind alegerea unei persoane pentru un anumit post, față de privatizarea unităților industriale sau față de liberalizarea prețurilor.

*Gradualitatea* indică dacă suntem întru totul de acord cu o măsură, sau dorim să existe gradări sau limitări: în ce proporție trebuie realizată privatizarea, și dacă trebuie să vizeze toate domeniile economice - de exemplu.

*Intensitatea* relevă gradul de interes pe care îl avem față de problema pusă în discuție, această dimensiune fiind strâns legată de precedentă: poți avea credințe puternice privind necesitatea privatizării (intensitate mare), considerând totuși că aceasta trebuie să vizeze numai anumite categorii de întreprinderi industriale.

*Coerența* evidențiază măsura în care diferitele noastre opțiuni sunt compatibile unele cu altele: dacă dorim unele drepturi pentru majoritate, dorim același lucru și cu aceeași intensitate și pentru anumite grupuri minoritare?

*Pregnanța* relevă predispoziția subiectului de a-și exprima ferm o anumită opinie: dacă avem serioase rezerve față de privatizare, cât de dispuși suntem să ne exprimăm public și în toate împrejurările această opinie?

Utilizarea sondajelor pentru evaluarea atitudinilor și opiniilor populației implică câteva exigențe importante de ordin tehnic și deontologic, de a căror respectare depinde relevanța și acuratețea rezultatelor obținute. Astfel:

1. Sondajul trebuie efectuat la nivelul unui eșantion reprezentativ din punct de vedere statistic, ținând cont de toți parametrii morfologici și structurali ai populației: categorii de vârstă, sex, nivel de instrucție generală, profesii, distribuție geografică, mediu rezidențial, starea civilă etc.

2. Întrebările trebuie să fie clare, simple pentru a fi accesibile și să permită răspunsuri bine diferențiate; sunt cu totul interzise „întrebările sugestive” prin care răspunsul subiectului este orientat pe o anumită direcție. Trebuie reținut că folosirea deliberată a unor întrebări de această factură indică dorința clară a operatorului de a influența și manipula opinia publică.

3. Operatorii de teren trebuie să beneficieze de o pregătire specială, astfel încât propriile lor atitudini sau opțiuni să nu influențeze - chiar indirect și fără voia lor - opiniile celor chestionați; sugerarea involuntară a răspunsurilor, pe calea limbajului nonverbal, poate constitui un factor perturbator major.



4. Este necesară asigurarea confidențialității răspunsurilor, pe fondul unei sensibilizări a subiecților pentru a participa la sondaj; se poate arăta cum datorită manifestării opiniilor lor subiecții pot influența pozitiv activitatea unor instituții, sau pot să participe activ la viața socială etc.

5. Prelucrarea rezultatelor trebuie să se facă prin metode statistice riguroase, iar interpretarea trebuie să se facă pe criterii strict științifice. Obiectivitatea absolută a psihosociologului este condiția fundamentală pentru asigurarea credibilității acestei metode de largă circulație și utilitate socială.

Este de remarcat că, în urma publicării și mediatizării rezultatelor unor sondaje de opinie, mai ales a celor care se referă la opțiunile politice ale alegătorilor, pot apărea anumite fenomene psihosociale susceptibile să afecteze relevanța rezultatelor în raport cu realitatea de fapt, sau chiar să afecteze deciziile referitoare la activitățile sociale vizate. Astfel, unele dintre cele mai importante efecte negative ale sondajelor de opinie sunt următoarele:

(a) *Accentuarea tendințelor extreme*. Să presupunem că în cadrul unui sondaj s-a solicitat opțiunea subiecților pentru o serie de „obiecte sociale” (personalități sau partide politice – de pildă). În urma prelucrării rezultatelor va apărea o ierarhizare a respectivelor obiecte în funcție de ponderea statistică a opțiunilor. În urma *mediatizării intense* a rezultatului sondajului se constată că acest fapt va influența sensibil opinia subiecților: la un nou sondaj se va observa că „obiectele” care au avut cele mai puține opțiuni vor avea și mai puține, iar cele care au avut cele mai multe vor avea și mai multe.

(b) *Fenomenul Oedip*. Este vorba de un proces de influențare a opiniei publice prin așa-numitul fenomen al îndeplinirii unei predicții, care poate fi descris astfel: o prognoză tinde să se realizeze în virtutea simplului fapt că a fost făcută. Prin imitație, contagiune, adeziune la tendința majoritară, nevoia de integrare ș.a. – apar modificări ale opiniilor și atitudinilor individuale, atunci când acestea sunt comparate cu opțiunile altor persoane și grupuri.

(c) *Efectul grupării în jurul învingătorului*, mai ales când este vorba de partide politice sau politici prognozate de guvern; este mai puțin pregnant în cazul alegerii unor persoane în anumite funcții publice.

(e) *Oferă posibilitatea manipulării*, prin prezentarea selectivă a rezultatelor, de către instanța care a comandat și plătit sondajul de opinie, sau prin folosirea deliberată a efectelor psihologice mai sus menționate.

(f) Devine o formă de *imixtiune în viața intimă*, atunci când este folosit mult prea frecvent și în raport cu teme neesențiale pentru comunitate.

După cum se observă, deși sunt instrumente de evaluare socială de o mare utilitate, fetișizarea și folosirea excesivă a sondajelor de opinii pot să conducă și la unele efecte negative, având chiar unele nuanțe manipulative, de care psihosociologii trebuie să țină cont și să le contracareze, mai ales prin păstrarea unei ținute profesionale și deontologice impecabile. Dar și prin informarea populației asupra posibilelor forme de distorsionare a opțiunilor formulate.

\* \* \*

## Capitolul 11.

### *Socialitate și conduite sociale.*

„Socialitatea este principiul care stă la baza coezității și structurării vieții sociale”.

R. Boudon

„Socialitatea reprezintă forma obiectivă a ceea ce suntem cu adevărat, din perspectiva conduitelor asumate”.

D. Cristea

#### 11.1. Notiuni generale.

Dintr-o perspectivă foarte generală, elementele de bază ale vieții sociale sunt cele referitoare la sociabilitate, sodalitate, socialitate, civilitate și civilizație. Fiecareia dintre aceste dimensiuni îi corespund conduite individuale, specifice fiecărui domeniu al vieții sociale.

Acordăm conceptului de „conduită” semnificația sa originală, aceea de ansamblu structurat al proceselor și activităților psihice orientate pe „obiect”, precum și al reacțiilor motorii aferente, prin care subiectul se manifestă într-o situație determinată; în cazul nostru, într-o situație socială. Comportamentul social nu este decât expresia obiectivă și direct perceptibilă a unei procesualități psihoindividuale și psihosociale care scapă observatorului, ne având însă prin aceasta un caracter mai puțin obiectiv. Într-o expresie sintetică, *Conduită = Comportament + Procesele și fenomenele psihosociale* subiacente. Deci, conduita exprimă unitatea dintre psihic și faptele de comportament.

Abordarea problematicii conduitelor sociale este nemijlocit legată de conceptele de bază menționate mai sus: sociabilitatea, sodalitatea, socialitatea și civilitatea, între acestea existând raporturi de complementaritate și condiționare reciprocă, după cum vom arăta în continuare. Astfel:

*Sociabilitatea* reprezintă capacitatea generică a ființei umane de a avea afinitate față de semenii, pe baza căreia dezvoltă relații pozitive cu cei din jur. Această calitate este condiția de bază a integrării sociale în grupuri și desfășurării eficiente a activităților interpersonale și colective. Indicele de sociabilitate relevă implicit gradul de extindere al sistemului relațional individual, capacitatea persoanei de a iniția și menține relații pozitive de ordin socioafectiv și comunicațional cu mediul său social.

*Sodalitatea* exprimă capacitatea și nevoia persoanelor de a se integra în grupuri, în vederea atingerii unor obiective, adică „să se unească într-o unitate de acțiune”, cum spunea Boudon (v.31, pg.65 ș.u.). Sodalitatea implică sociabilitatea ca o condiție de fond, dar presupune totodată și capacitatea de acțiune în comun, pe baza anumitor motivații și abilități de comunicare, coordonare funcțională și orientare teleologică.



*Socialitate*, în sensul cel mai larg, desemnează un principiu al coeziunii și coerenței existenței socio-umane, adică *un principiu generator de ordine socială* (v.31; 304). Într-un sens mai restrâns, prin *socialitate* vom înțelege *ansamblul capacităților psihosociale, înnăscute sau dobândite, care fac posibilă elaborarea tipurilor generice de atitudini și conduite sociale, împreună cu sistemul determinațiilor exterioare sub incidența cărora se obiectivează; determinații de natură economică, biologică, ecologică, demografică, istorică și culturală*. Datorită condiționărilor istorice, *socialitatea* își modifică profilul și formele de manifestare odată cu modificările care intervin în plan economic, tehnologic, demografic și cultural. Astfel, vor rezulta trăiri psihice, profiluri comportamentale și moduri de acțiune specifice diferitelor tipuri de societăți și perioade istorice, ansamblul acestor dimensiuni exprimând profilul *civilizației* unei epoci.

*Civilitatea* este expresia comportamentală informală a procesului de integrare socială, pe de o parte, și a sociabilității în act, pe de altă parte. În urma asimilării valorilor, normelor sociale și a modelelor de conduită, acestea se exercită în plan relațional sub forma civilității, care constă în a respecta conveniențele, bunele maniere și personalitățile interactanților. Este o condiție de bază a obiectivării sociabilității în cadrul unor rețele relaționale funcționale, cu efecte benefice în plan individual și social. Calitatea diferitelor tipuri de conduite sociale poate fi evaluată și prin gradul lor de civilitate, care devine un factor de fond al funcționalității unei societăți.

Fiind atât o premisă constitutivă a societății, cât și o expresie sintetică a existenței socio-umane, *socialitatea comportă o multitudine de forme de manifestare*, la nivelul comportamentelor sociale aferente fiecărei dimensiuni a vieții sociale. Astfel vom avea:

- conduite aferente coeziunii sociale : prosociale, co-sociale și antisociale;
- conduitele religioase, politice, economice, etice, juridice, estetice, sportive sau ludice;
- conduite aferente raporturilor dintre sexe, respectiv conduitele familiale;
- conduitele socio-ecologice, vizând natura și calitatea raporturilor oamenilor cu mediul lor natural și social;
- conduitele disfuncționale generate, influențate sau condiționate de crize individuale, de grup sau macrosociale;
- conduitele marcate de sociopatii sau patologii comportamentale ș.a.

După cum se observă, spre deosebire de *sociabilitate*, care se referă de regulă numai la manifestările pozitive ale comportamentului social (gregarism, afinitate relațională, integrare psihosocială, cooperare, înțajutorare), *socialitatea* are în vedere *ansamblul comportamentelor sociale*, inclusiv acelea definite prin opoziție sau complementaritate cu primele: competiție, conflict, devianță, delincvență, patologie comportamentală ș.a.

La nivel individual, dar și la nivel de grup sau spațiu sociocultural, vom putea identifica un profil specific al socialității, dat de tipurile de conduite specifice fiecărei entități, nivelul de cristalizare și formele de manifestare.

## 11.2. Codurile aferente coeziunii sociale.

Coerența și funcționalitatea oricărui sistem social este dată, în primul rând, de natura relațiilor interumane, din punct de vedere al influenței acestora asupra coeziunii, armoniei și calității climatului social. Într-adevăr, la cel mai înalt nivel de generalitate, comportamentele se diferențiază în funcție de sensul lor de acțiune în raport cu *principiul coeziunii sociale*. Definit ca „zon politicon”, ființă socială conștientă de sine, omul există ca specie și ca individ numai în măsura în care prin acțiunile și comportamentele sale asigură și consolidează coeziunea socială. În funcție de acest criteriu se circumscriu trei mari categorii de comportamente: *prosociale, cosociale și antisociale*. Toate aceste tipuri de comportamente au o incidență directă atât asupra coeziunii sociale, înțelegându-se ca un principiu constitutiv al oricărui sistem uman, cât și asupra proceselor și fenomenelor psihosociale pe care se fundamentează viața socială în general. Este vorba de o cauzalitate circulară în lanțul căreia se includ aceste elemente, care sunt pe rând, fie cauze, fie efecte.

### 11.2.1. Comportamentele prosociale.

O primă categorie de comportamente din această categorie, aflată în cea mai mare măsură sub semnul eticului, precum și cu cea mai mare influență asupra coeziunii sociale este cea a comportamentelor numite sugestiv ca *prosociale*.

**Definirea și caracterizarea comportamentelor prosociale.** Viața socială ar fi de neimaginat în afara unor comportamente care să confirme sistematic și în împrejurări dintre cele mai diferite *solidaritatea, sprijinul și altruismul* față de semenii, în afara oricărui interes imediat. Deși reprezintă o preocupare relativ recentă a psihologiei sociale, comportamentele prosociale, cum sunt denumite generic, beneficiază de numeroase studii teoretice și experimentale (v. 53, pg. 225; 222, pg. 438; 315 ș.a.).

Conform celor mai multe dintre aceste studii, comportamentul prosocial se definește prin aceea că, având un caracter intențional, odată desfășurat poate avea consecințe pozitive pentru cei vizați, dar și pentru climatul social; este un comportament care are următoarele trăsături esențiale:

- Urmărește în mod explicit *ajutorarea, sprijinirea sau protejarea* unor persoane aflate obiectiv în dificultate, sau care lasă impresia că se află într-o asemenea situație; totodată, în mod explicit sau implicit, susține și promovează valorile, normele și modelele sociale pozitive.
- Este un act *conștient, intenționat* și în raport de care există posibilitatea și libertatea alegerii. Deci, actele impuse sau involuntare nu intră în această categorie, chiar dacă produc efecte pozitive asupra celor din jur.
- Se desfășoară în *afara oricăror obligații formale sau profesionale* și fără așteptarea unor recompense externe. Deci, activitățile profesionale remunerate nu au nici ele un caracter prosocial.

*Altruismul, generozitatea, sacrificiul și apostolatul* sunt cel mai des întâlnite forme de comportament prosocial, atunci când sunt realizate în mod intenționat, dezinteresat și ca liberă opțiune personală. Este evident că orice comportament impus, fără alternativă sau cu recompense previzibile, deși vizează un efect pozitiv pentru un semen aflat în dificultate, nu intră într-o asemenea categorie.



Medicul care își ajută pacienții, serviciile care sunt făcute contra unui anumit beneficiu, binele făcut din ordin sau un act neintenționat care face un bine cuiva ș.a., deși au un rol social pozitiv, nu intră în categoria comportamentelor prosoziale așa cum acestea au fost definite mai sus.

*Altruismul* este o conduită opusă egoismului, implicând o renunțare la interesele proprii, pentru a-l ajuta pe cel aflat la nevoie. Din punct de vedere psihologic presupune o mare capacitate de decentrare a Eului și un înalt simț civic, rezultat al învățării sociale. Dup cum spunea V. Conta, altruismul este cea mai înaltă ipostază a civilizației.

*Generozitatea* constă în capacitatea de a oferi celor din jur ceea ce posezi, din mărinimie și noblețe sufletească; este conduita considerată a fi semnul infailibil al spiritualității, atunci când nu este decât dorința de a străluci prin ceea ce avem și de a ne valoriza în ochii altora.

*Sacrificiul* presupune o renunțare pentru totdeauna la ceva major pentru propria persoană, în favoarea comunității sau a unor idei cu înaltă semnificație umană, ideologică sau morală. Este expresia cea mai înaltă a ascendenței spiritului asupra materiei și biologicului.

*Apostolatul* presupune dedicarea propriei existențe unei cauze înalte, sau îndeplinirea cu abnegații a unei îndatoriri, fără a ține cont de sacrificiile personale pe care le implică această misiune asumată.

Pentru a explica natura comportamentelor prosoziale au fost dezvoltate mai multe categorii de teorii. Din perspectiva unei concepții *socio-biologizante*, altruismul rezultă din tendința naturală de conservare a zestrei genetice a speciei, în general, sau a unui grup familial sau etnic, în particular. Pornind de la noțiunea de *vecinătate socială* și aceea de *supraviețuire prin înrudire* se încearcă în mod forțat asimilarea diferitelor situații în care se manifestă altruismul și întrajutorarea cu acelea în care coeziunea grupală pe criterii genetice funcționează cu adevărat (v. 119; 264; 315).

O altă categorie de teorii, mult mai fundamentate – după opinia noastră, plasează explicația comportamentelor prosoziale în contextul mai larg al învățării și integrării sociale. Fără să se excludă unele predeterminări genetice legate de conservarea speciei, explicația este căutată în particularitățile procesului de selecție socială: colectivitățile umane rețin în cursul evoluției lor acele elemente și tipuri de comportament care se dovedesc cele mai benefice adaptării la mediu și reproducerii sociale. Deoarece comportamentele prosoziale aduc fără îndoială beneficii tuturor indivizilor și grupurilor sociale, în procesul socializării primare sunt impuse anumite norme și modele care să promoveze acest tip de relații sociale. Ulterior, intervin o serie de „întăriri” psihosociale care le consolidează structura și funcționalitatea, promovându-le ca referențiale axiologice la nivelul întregii societăți.

**Factorii determinanți și condiționali ai comportamentelor prosoziale.** Manifestarea concretă a comportamentelor prosoziale este condiționată de o serie de factori: a) *psihosociali* și *socioculturali* (valori, norme și modele cultural-comportamentale promovate prin învățare și întărire în cursul socializării); b) *psihoindividuali* (trăsături temperamental-caracteriale, structura motivațională și afectivă de bază, capacitățile operatorii ale persoanei care oferă sprijinul ș.a.); c) *conjunctural-situaționali* (dispoziție afectivă și motivaționa-

lă cu caracter conjunctural a persoanei „active”, împrejurările fizice și sociale în care se impune intervenția, situația concretă în care se află „solicitantul”, presiunea timpului etc.). În continuare ne vom referi la cei mai importanți factori dintre cei enumerați mai sus, aceștia constituind și obiectul a multor cercetări experimentale.

**(a) Factorii psihosociali și socioculturali.** O primă serie de condiționări a comportamentelor prosoziale se manifestă prin intermediul unor norme sociale implicite, interiorizate în ontogeneză ca principii și matrice comportamentale având un caracter general. Dintre acestea amintim:

*Norma responsabilității sociale.* Prin educație, integrare și control social s-a impus imperativul moral și legal ca oamenii să se ajute între ei, în funcție de anumite tipuri de raporturi în care se află. Aceste imperative pot căpăta diferite forme, începând cu prescripțiile religioase („iubește-ți aproapele ca pe tine însuți”), trecând prin normele informale ale bunului simț, impuse sub presiunea opiniei publice („de respectat este acela care-și ajută semenul la nevoie”), și terminând cu normele legale, impuse prin forța sistemului judiciar („constituie infracțiune faptul de a nu acorda asistență unei persoane aflată în primejdie”). Există însă și motivații interne care facilitează comportamentele prosoziale: satisfacția trăită atunci când ne implicăm în acțiuni conforme cu cele mai înalte standarde morale, aprobarea și admirația celor din jur, care determină creșterea sentimentului stimei de sine ș.a. De aici și starea de vinovăție și insatisfacție care apar atunci când nu am acordat ajutor cuiva aflat în dificultate, având posibilitatea să facem acel lucru. Pentru a funcționa norma responsabilității sociale trebuie să existe convingerea că, pe de o parte, cel care solicită ajutor depinde într-o oarecare măsură de noi, iar pe de altă parte, să considerăm că avem posibilitatea obiectivă de a oferi ajutorul solicitat.

*Norma reciprocității.* Impune o reglementare generală a raporturilor sociale astfel încât la bine să se răspundă cu bine, cel sprijinit având obligația morală ca la rândul său să sprijine pe cine îi stă în putere. Această normă este expresia unui „contract social” implicit, în virtutea căruia orice efort în favoarea cuiva trebuie să fie răsplătit într-o formă oarecare. Fără să introducă un element de „calcul meschin”, așa cum ar putea părea la prima privire, este vorba de postularea unor astfel de relații în care eforturile pozitive pe care le facem în favoarea semenilor noștri să ne îndreptățească să așteptăm asemenea eforturi și din partea celorlalți, beneficiarii putând fi chiar noi înșine pe termen lung și fără o condiționare explicită. Deci, se are în vedere crearea unui climat de sprijin reciproc, în care beneficiarii sunt toți membrii comunității. Această normă funcționează mai ales între persoane cu statusuri socio-economice echivalente.

*Norma echității schimburilor sociale.* Postulează necesitatea unei „justiții sociale”, conform căreia raporturile umane trebuie să se fundamenteze pe criterii de echivalență a schimburilor realizate (vezi cap. 4.). Percepția unei inechități în realizarea schimburilor sociale îndreptățește o reacție prin care să se reechilibreze situația, prin redistribuirea resurselor schimbate, semnificarea importanței lor sau chiar ruperea relației dezavantajoase pentru una dintre părți. Deși principiul echității schimburilor nu fundamentează direct comportamentele prosoziale, indirect obligă moral pe cel care poate da ceva, să o facă!



(b) **Factorii psihoindividuali.** Cum era de prevăzut, pornind de la un model general al structurării comportamentului uman, multe cercetări experimentale au evidențiat existența unor trăsături de personalitate care favorizează declanșarea unor atitudini și comportamente altruiste.

Astfel, după observațiile noastre, *extravertiții* au o mai mare disponibilitate de a acorda imediat ajutor cuiva aflat în dificultate, comparativ cu *introvertiții*. De asemenea, persoanele *sociabile*, predominant *colerice*, sau cu o mai mare disponibilitate de *asumare a riscului* se implică mai ușor în acțiuni de ajutorare a persoanelor aflate în pericol iminent, comparativ cu persoanele, *nesociabile*, *flegmatice* sau care resimt un sentiment de nesiguranță.

După constatările lui Satow (1975), persoanele care au o mare nevoie de *aprobare socială* sunt mai caritabile decât media celorlalte, cu condiția ca actul lor să aibă un caracter public. Alte cercetări evidențiază corelația dintre anumite calități psihofizice (forță fizică, aptitudini speciale, cunoștințe speciale) și disponibilitatea unor persoane de a se antrena într-un comportament prosocial care solicită respectivele calități. Cu alte cuvinte, predispoziția de a ajuta pe cineva este condiționată și de conștiința faptului că pozezi calitățile necesare pentru a desfășura cu succes acțiunea respectivă (Huston, 1981).

De asemenea, *atitudinile* preexistente față de persoanele și situațiile în care se solicită sprijin condiționează în mare măsură antrenarea efectivă într-o acțiune altruistă. Persoanele care aparțin unor categorii sociale discriminate au șanse mai mici să primească asistență spontană în caz de nevoie decât cele care nu aparțin acestor categorii. Din păcate, se constată că prima pornire, cea naturală de a acorda imediat ajutor celui aflat în pericol, poate fi amendată într-un al doilea moment de atitudine generică față de categoria socială căreia îi aparține victima, sau de tipul de situație în care se află. De exemplu, cineva aflat în pericol, dar aflat și în stare de ebrietate, are șanse reduse de a primi sprijin din partea unor persoane cu ferme atitudini antialcoolice.

Alte cercetări evidențiază importanța *atitudinii și capacității empatice* în implicare într-o acțiune de ajutorare a celor aflați în dificultate (Batson, 1981). Disponibilitatea de transpunere în situația cuiva aflat într-o situație neplăcută mărește apreciabil șansa implicării în acordarea de ajutor, în timp ce persoanele egotiste manifestă această tendință într-o măsură mult mai mică.

*Dispoziția sufletească* a unei persoane influențează într-o mare măsură tendința acesteia de a acorda ajutor. Buna dispoziție, sentimentul de împlinire sau cel consecutiv obținerii unor succese favorizează apariția comportamentelor prosociale, în timp ce proasta dispoziție, sentimentele de eșec și insecuritate diminuează apreciabil această tendință. În parte, acest fapt s-ar datora acțiunii principiului *echității sociale*, conform căruia dezechilibrul flagrant dintre starea de bine a cuiva și starea de rău a altcuiva, l-ar determina pe primul să acționeze în sensul reechilibrării situației, prin acordarea de ajutor celui mai puțin norocos. Influența factorilor emoționali negativi este destul de controversată, fiind exercitată prin intermediul unor mecanisme psihologice încă insuficient studiate în plan experimental. În toate aceste cazuri, este interesant de observat că teoria schimbului social oferă repere destul de exacte pentru prognozarea condițiilor în care o persoană se implică într-o acțiune altruistă.

(c) **Caracteristicile psihosociale ale beneficiarului de ajutor.** La rândul său, persoana aflată în dificultate este influențată prin caracteristicile sale psihosociale comportamentele pe care, virtual, le poate suscita. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

*Similaritatea.* Studiile experimentale demonstrează rolul asemănărilor de orice fel în acordarea ajutorului. Sunt mai dispuși să-i ajute pe cei care le sunt asemănători din punct de vedere al etniei, etnic, religios, social, profesional sau de vârstă. Însă, trebuie să se țină seama că este vorba de manifestarea unei simple *tendințe* statistice, motuale și particularitățile psihoindividuale putând amenda semnificativ sprijinul în funcție de criteriul similarității care, oricum, interesează alte criterii amintite.

*Îndrituirea.* Când se pune problema acordării unui ajutor, sprijinitorul potențial face anumite evaluări asupra în care beneficiarul potențial merită acel sprijin: dacă situația din urmă este determinată de neglijență, incompetență, delăsare sau alte vicii, șansa de a primi ajutor este mult mai mică decât când situația sa se presupune a fi cauzată de neșansa, unor cauze obiective sau unui accident de care victima nu este vinovată. În mod clar sunt implicate procese evaluative și de atribuire, care au propriile lor funcționare (v. cap. 2).

*Aspectul fizic și sexul* influențează și predispoziția de implicare într-un comportament prosocial. Aspectul plăcut, îmbrăcămintea îngrijită și ținuta demnă favorizează primirea sprijinului ales atunci când persoana este considerată îndrituită să îl primească. Trebuie uitat că în orice împrejurare, oamenii încearcă - cel mai adesea înconștient - să se autovalorizeze prin actele lor: sentimentul stimei față de care rezultă implicit de aici este în funcție și de caracteristicile individuale și sociale ale persoanei ajutate. Sexul are de asemenea o anumită importanță întrucât băieții au o predispoziție mai mare de a acorda sprijin necondiționat femeilor ales acestora cu aspect fizic plăcut, în timp ce femeile se sprijină mai degrabă ele.

(d) **Factori conjuncturali și situaționali.** O altă serie de factori condiționali ai comportamentelor prosociale este legată de contextul social în care se solicită sau se impune ajutorul, starea vremii, noaptea și presiunea timpului ș.a.

*Contextul social.* Dacă situația în care se solicită ajutorul are loc în prezența unei mari mulțimi, efectul asupra înmăririi este de regulă negativ, datorită fenomenului de *difuzie a responsabilității*. Astfel, conform cercetărilor lui B. Latané și J.M. Darley, cu cât numărul martorilor oculari la un accident sau agresioni este mai mare, cu atât mai puțin va fi proporția celor care acordă ajutor, și cu atât mai mare va fi durata până când se intervine efectiv în sprijinul victimei. În prezența a încă unui martor, proporția ajutorului este de cca. 84 %, iar în prezența a peste 5 martori aceasta scade la cca. 30 % (164, 447). Marile aglomerări umane creează o accentuată tendință de anonimat, favorizantă pentru apariția fenomenului de difuzie a responsabilității. Ambiguitatea situației și numărul mare de martori amplifică fenomenul de *spectator* și acela de *difuzie a responsabilității*, ceea ce diminuează considerabil șansa unei intervenții prompte și hotărâte în favoarea victimei. Nonambiguitatea situației, existența unor relații anterioare între martori, mai ales dacă acestea au fost pozitive, sau



comunicarea spontană dintre aceștia anulează apreciabil efectele mai sus menționate, favorizând intervenția pozitivă. De asemenea, climatul social general poate o influență semnificativă în predispoziția oamenilor de a se implica în diferite forme de comportament social. Societățile colectiviste, cu un climat pozitiv generat de calitatea vieții și de existența unor valori morale consolidate prin existența unor modele reprezentative, oferă premisele unor astfel de predispoziții. În contrast cu societățile individualiste și mercantile, în care climatul este mai puțin favorabil unor astfel de manifestări.

**Presiunea timpului.** Dacă persoana care ar putea acorda ajutor se află angrenată într-o altă acțiune presantă, sau dacă este afectată chiar ea de unele probleme neplăcute, scade probabilitatea intervenției în sprijinul unei persoane aflată în dificultate. Unele experimente indică o reducere cu cca. 50 % a numărului persoanelor care acordă ajutor atunci când se află sub presiunea timpului, în comparație cu numărul persoanelor care intervin atunci când nu sunt afectate de acest factor (v. 119; 264).

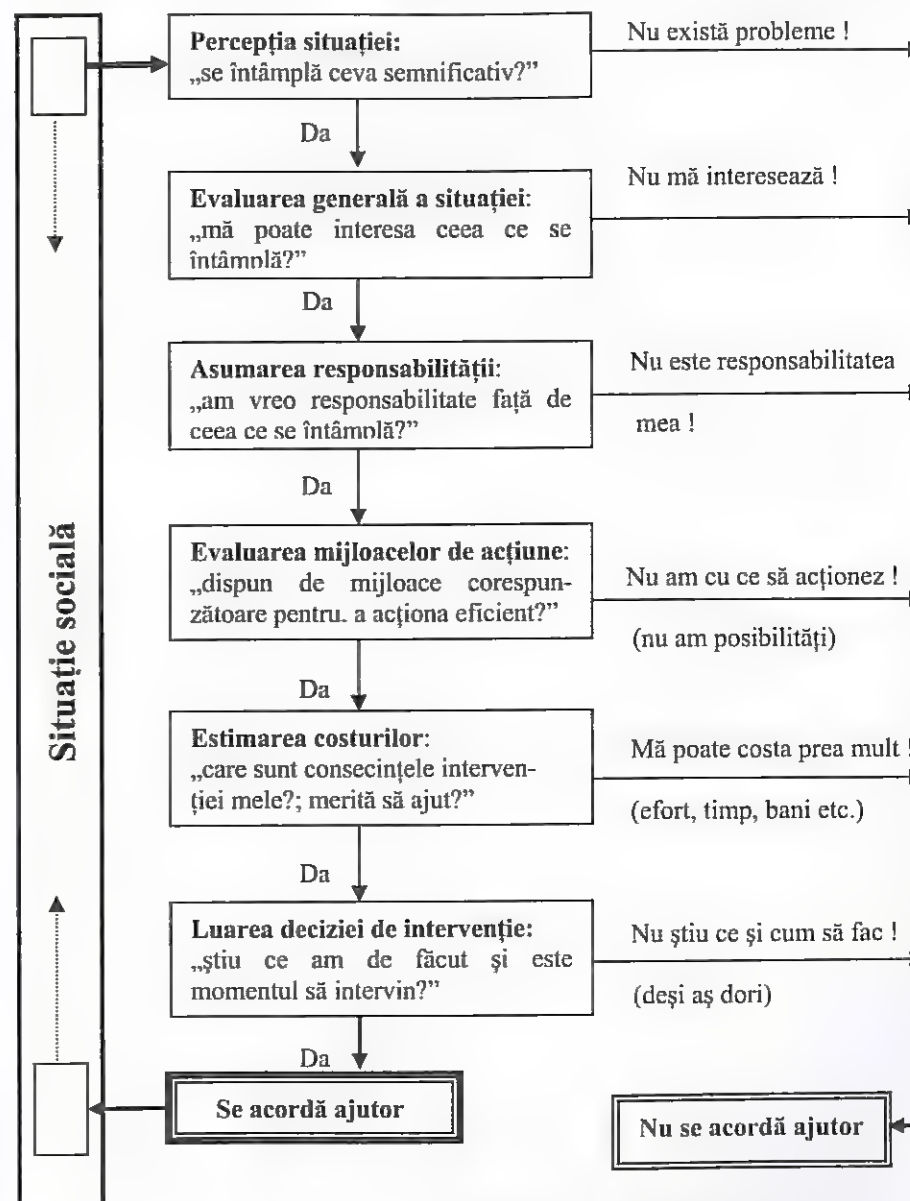
**Starea meteorologică.** Alte observații relevă importanța stării generale a vremii asupra predispoziției de antrenare într-un comportament prosocial. Vremea frumoasă, cu cer senin și temperatură agreabilă favorizează intervențiile prosociale, în timp ce timpul închis, umed și rece inhibă într-o anumită măsură aceste elanuri altruiste.

**Comportamentul prosocial din perspectiva teoriei acțiunii sociale.** După cum s-a arătat în capitolul referitor la construirea realității sociale, orice tip de comportament poate fi abordat din perspectiva teoriei generale a acțiunii sociale, care are la rândul său o fundamentare ținând de teoria sistemelor sociale. În acest cadru teoretic se operează cu noțiuni precum cele de actori sociali, scopuri, mijloace, costuri, factori cauzali, determinanți și de condiționare, feed-back-uri de evaluare, adecvare și corecție, decizie, strategii de optimizare a efectelor etc. Comportamentul prosocial, ca specie a comportamentului social, poate fi de asemenea abordat din această perspectivă, ceea ce permite integrarea unitară a multora dintre teoriile particulare privind acest aspect al vieții sociale.

Teza de bază a acestui mod de abordare poate fi formulată astfel: prin implicarea într-o situație socială, orice actor urmărește atingerea unor scopuri, prin utilizarea unor mijloace specifice și asumându-și anumite costuri; cu alte cuvinte, *comportamentul uman este rezultatul unui act de decizie*, fundamentat subiectiv și/sau obiectiv, și care presupune o interacțiune dinamică între caracteristicile actorului, natura scopului urmărit, mijloacele de care dispune, costurile pe care le estimează, împrejurările în care trebuie să acționeze și caracteristicile obiectului asupra căruia este orientată acțiunea.

După cum se observă, această concepție este în mare parte convergentă cu teoria schimburilor sociale (Homans, Foa, Gergen, Morse ș.a.), conform căreia calitatea raporturilor sociale este condiționată de echitatea schimburilor dintre partenerii implicați (v. cap. 4.). Din perspectiva teoriei acțiunii sociale, conduita prosocială (care cuprinde atât comportamentele efective cât și procesele psihosociale și psihosociale prin care acestea se fundamentează în plan subiectiv) se desfășoară conform modelului general prezentat în schema 11.1.

După cum rezultă din cele prezentate mai sus, aprecierea comportamentelor prosociale ca *spontane* și *total dezinteresate* necesită anumite nuanțări: implicarea într-o acțiune altruistă de ajutorare a cuiva aflat în dificultate presupune o suită de procese cognitive, afective și motivaționale, care se finalizează într-o decizie de intervenție, luată în urma evaluării costurilor și beneficiilor. Evident, de foarte multe ori este vorba de satisfacții morale, de speranța funcționării unor principii transcendente de recompensare a celor care fac bine, de câștigarea stimei celor din jur, sau chiar de creșterea stimei față de sine însuși. Însă, în toate cazurile, efectele sociale sunt într-un tot pozitiv.



Schema 11.1. (prelucrată după Sears)



### 11.2.2. Comportamentele cosociale.

O a doua categorie de comportamente, cu influențe directe asupra coeziunii și funcționalității sociale, dar acționând complementar celor analizate mai sus, sunt denumite generic și convențional de noi drept *comportamente cosociale*. În această categorie includem *colaborarea, competiția și conflictul*.

Dacă în primul caz era vorba de o implicare liberă, conștientă și unilaterală într-o acțiune de ajutorare sau sprijinire dezinteresată a unui subiect social aflat în dificultate, în acest caz este vorba de raporturi structurate pe scopuri și *interese convergente*, *conexe* sau *divergente explicite*, ale părților aflate într-o situație socială care *le este comună*. Altruismul presupune o relație unilaterală între două persoane aflate în situații sociale diferite, profund asimetrice, a căror „întâlnire” nu este determinată de o sferă comună de interese și activități; din perspectiva celui care oferă ajutor, semnificația socială a relațiilor cu cel ajutat este predominant morală, fără conotații utilitare. În ceea ce privește raporturile *cosociale* situația este cu totul alta: relațiile sunt bilaterale, circumscrise în zona unor activități și interese comune ale celor două părți care au poziții sociale relativ echivalente în plan funcțional.

Relațiile dezvoltate în context co-social au un pronunțat caracter instrumental, fiind nemijlocit legate de atingerea unor scopuri în care ambele părți sunt interesate, direct sau indirect; „jocul relațional” se desfășoară într-un spațiu normativ recunoscut de ambele părți, deși *interpretările* date unor aspecte ale situației comune în care se află pot să difere semnificativ, mai ales în cazul competiției și conflictului.

**Colaborarea** reprezintă o formă de comportament în care doi sau mai mulți subiecți sociali conlucrează armonios și se sprijină reciproc în activitatea de realizare a unui scop comun. Este o formă pozitivă de comportament social, bazat pe interesele comune sau complementare ale părților.

Deși are un evident *caracter instrumental* legat de realizarea unui obiectiv determinat, colaborarea determină și apariția unor efecte psihosociale notabile: sporește coeziunea, climatul psihosocial pozitiv și performanța socială, datorită legăturilor de întraajutorare pe care le implică, și a fondului afectiv și motivațional pozitiv și tonifiant pe care îl creează. Datorită acestui fond psihologic pe care se desfășoară relațiile de colaborare, chiar unele disfuncționalități, divergențe de opinii sau chiar conflicte sunt ușor depășite, în parte și datorită atractivității scopului comun, dar și acțiunii unor factori motivaționali specifici. După cum se știe, trebuințele de afiliere, de comunicare, de recunoaștere socială, de protecție sau de afecțiune nu pot fi satisfăcute decât printr-un sistem de relații sociale și interpersonale pozitive și relativ stabile, dar care oferă totodată și cadrul optim de structurare a raporturilor de cooperare.

Apariția și menținerea unor relații de colaborare stabile implică o serie de condiții, din a căror configurare într-o situație socială dată va rezulta *profilul psihosocial al relațiilor de colaborare*. Dintre acestea amintim:

- Preexistența, apariția sau formularea unui obiectiv care, în situația dată, devine scop comun pentru mai multe persoane, grupuri sau organizații; obiectivul poate consta în realizarea unui produs material, rezolvarea unor situații problematice, desfășurarea unor activități de utilitate generală etc.

- Dificultatea sau specificul obiectivului să nu permită realizarea sa în condiții acceptabile de o singură persoană, microgrup sau organizație.
- Existența unui climat social general pozitiv, care să faciliteze dezvoltarea unor relații interpersonale deschise și de întraajutorare; stările de criză, lupte politice exacerbate și conflictualitate socială ridicată sunt cu totul nefavorabile dezvoltării relațiilor de colaborare.
- Funcționarea unui cadru axiologic și normativ care să valorizeze social relațiile de colaborare, dar să și reglementeze în linii generale raporturile de acest tip, precum și cele care pot rezulta accidental din acestea: concurență, conflicte, separări, transferuri de proprietate, autoritate sau competență ș.a..
- Între persoanele implicate să existe similitudini de ordin axiologic, intelectual și motivațional, paralel cu eventuale complementarități în plan aptitudinal, instrumental și executiv. Deci, credințe, aspirații, convingeri, nivel de pregătire intelectuală și sferă de interese generale asemănătoare, pe fondul unor posibile diferențieri în planul aptitudinilor și competențelor implicate în realizarea sarcinii comune.
- Manifestarea sistematică a atitudinilor de încredere, corectitudine și respect reciproc, echitate în distribuirea eforturilor și beneficiilor. Încrederea este esențială pentru găsirea unor strategii optime de colaborare, cu câștiguri echitabile pentru ambele părți (vezi „dilema prizonierului” în 51, pg.193).
- Menținerea unui nivel superior de comunicare între parteneri, ceea ce determină atât un grad înalt de încredere reciprocă, cât și o mai bună coordonare a activităților, astfel încât să se obțină cele mai bune performanțe. De remarcat că și aici se creează un lanț causal circular: performanțele superioare determină o creștere a încrederii în partener, pe fondul unei satisfacții înalte; acestea odată formate și integrate în climatul relațional capătă valoare instrumentală, ducând la o creștere și mai accentuată a performanței ș.a.m.d. Insuccesele în desfășurarea activității, respectiv obținerea unor performanțe scăzute afectează climatul relațional, gradul de încredere în competența sau chiar probitatea partenerului, ceea ce conduce la o obținerea unor performanțe și mai scăzute, pe un fond potențial conflictual.
- Stabilirea printr-o strânsă conlucrare și prin consens a normelor de colaborare, cu precizarea clară a responsabilităților și drepturilor fiecăreia dintre părți; aceste coordonate odată stabilite vor crea un climat de încredere reciprocă și vor evita neînțelegerile sau ambiguitățile în desfășurarea activităților și îndeplinirea obligațiilor.

Datorită importanței sale cu totul deosebită în armonizarea raporturilor umane și asigurarea unor performanțe sociale superioare, formarea spiritului de colaborare trebuie să constituie un obiectiv major în procesul socializării, educației generale și instruirii profesionale. Este vorba de dezvoltarea unor *atitudini* favorabile cooperării și întraajutorării, a unor puternici *vectori motivaționali* orientați în acest sens, paralel cu formarea unor trăsături de personalitate specifice: sociabilitate, obiectivitate, spirit critic, comunicabilitate, altruism, încredere în semenii sau capacitatea de a lucra în grup.



În viața socială se întâlnesc numeroase situații când trebuie să decidem ce strategie trebuie să folosim în relațiile cu cei din jur. Conform teoriei schimbului, fiecare subiect aflat într-o situație relațională tinde să obțină satisfacția maximă cu investiții și costuri minime. În consecință, dilema este aceasta: într-o situație de interes reciproc, trebuie să folosim *strategia exploatarei* partenerului, pentru a obține avantaje maxime pentru noi în dauna celui alt, cu riscul compromiterii relației?; sau trebuie să folosim *strategia cooperării*, prin care ambele părți obțin avantaje moderate, însă stabile și pe fondul conservării relației? Lucrurile se complică dacă se cunoaște faptul că o strategie prea cooperantă poate fi o tentație pentru ca celălalt partener să recurgă la exploatare, pentru a obține un avantaj maxim, în dauna celui care este mult prea cooperant.

În acest context teoretic, a fost formulată așa numita „dilemă a prizonierului”, care pornește de la un caz concret (R.D. Luce și H. Riffa, 1957). Un procuror arestează doi complici la o infracțiune, fără să aibă suficiente probe pentru inculpare. Separându-i încă de la început, procurorul spune fiecăruia că au de ales între a mărturisi și a tăcea, cu următoarele consecințe: a) dacă nici unul nu mărturisește, vor fi inculpați amândoi sub o acuzație minoră, pe baza probelor deja deținute; b) dacă mărturisează amândoi, vor fi inculpați, dar se va recomanda o pedeapsă mai mică decât pedeapsa maximă prevăzută prin lege; c) dacă unul mărturisește iar celălalt păstrează tăcerea, cel care mărturisește va apărea ca martor împotriva complicelui său - urmând a fi eliberat, în timp ce acela care a păstrat tăcerea va primi pedeapsa maximă. Întrebarea care se pune este următoarea: fără să poată comunica între ei, ce soluție vor alege cei doi? Este evident că ne aflăm în fața unei situații sociale dilematice, în care fiecare variantă de comportament are avantaje și dezavantaje dependente de propria strategie, dar în funcție și de strategia adoptată de partener.

Folosind principiile teoriei schimburilor se pot anticipa și explica comportamentele subiecților implicați în situații de acest tip. Pentru fiecare tip de strategie folosită (cooperare sau exploatare) există anumite „costuri”, care vor dicta în ultimă instanță reacțiile subiecților, după cum se arată mai jos.

Complicii:		S1	
S2	Reacții:	Mărturisește (m)	Tănuiește (t)
	Mărturisește (m)	Cm1 = pedeapsă moderată	Ct1 = pedeapsă grea
		Cm1 = pedeapsă moderată	Cm2 = pedeapsă ușoară
	Tănuiește (t)	Cm2 = pedeapsă ușoară	Ct2 = disculpare
		Ct1 = pedeapsă grea	Ct2 = disculpare

Pe cale experimentală s-a constatat că cei doi complici adoptă strategii de cooperare când diferențele de costuri ( $Cm2 - Cm1$ ) sau ( $Ct1 - Cm1$ ) sunt foarte mici, fie foarte mari. În cazul când diferențele de cost ( $Ct1 - Cm2$ ) sau ( $Ct1 - Cm2$ ) sunt foarte mari, complicii se desolidarizează, adoptând strategia exploatarei (37, 194; 88, 636). Numeroase observații experimentale atestă validitatea teoriei schimburilor sociale în explicarea cooperării și competiției.

**Competiția** constituie o formă complementară de comportament în raport cu cooperarea, manifestându-se atunci când un același obiectiv poate fi realizat în mod independent de două sau mai multe persoane, grupuri sau organizații, fără ca activitățile desfășurate de cele două părți să se condiționeze nemijlocit. Ca și în cazul cooperării și întrajutorării, *competiția* reprezintă o contingență comportamentală reciprocă, în care fiecare parte încearcă să obțină cele mai bune performanțe sociale, printr-o raportare continuă la performanțele celeilalte părți. Evident, pentru a se putea compara performanțele, obiectivele părților implicate în competiție trebuie să fie cel puțin asemănătoare, dacă nu identice.

Comportamentul competițional este strâns legat de *nevoia de emulație*, care exprimă tendința firească de a te compara și întrece cu cei din jur, încercând să obții cele mai bune rezultate într-un domeniu de interes comun. Compararea se poate face și cu propriile performanțe obținute anterior sau într-un alt context, caz în care emulația capătă forma nevoii de *autodepășire*, care reprezintă un important factor motivațional. Creșterea performanțelor într-un context emulativ este explicabilă prin intervenția a doi factori principali: a) *existența unui termen de comparație* (performanța celor din jur sau a concurenților), ceea ce permite a mai bună focalizare și orientare a eforturilor asupra punctelor sau secvențelor esențiale ale unei activități; b) *facilitarea socială*, care constă în creșterea spontană a performanțelor individuale în prezența altor persoane, fenomen observat de multă vreme, dar cu o explicație teoretică încă insuficient conturată.

*Fenomenul facilitării sociale* poate fi constatat în numeroase împrejurări. Astfel, N. Triplett a observat că cicliștii care rulează în grup obțin performanțe superioare față de situația în care rulează separat, ceea ce l-a determinat la sfârșitul secolului trecut (1897) să inițieze primele experimente de psihologie socială. În toate cazurile, performanța individuală s-a ameliorat sensibil în prezența altor persoane, fie că acestea erau simpli spectatori, fie că executau aceleași categorii de sarcini. Explicația a fost dată prin invocarea așa-numitei „forță dinamogenă a instinctului competitiv”. Cercetările ulterioare ale lui W. Moede, G.W. Allport ș.a. au demonstrat fără echivoc existența efectului de facilitare socială, constatându-se creșteri ale performanțelor cu până la 15-20 %.

Unele dintre observațiile noastre privind viteza găsirii unor soluții optime pentru situații problematice deosebite, indică creșteri ale performanțelor cu cca. 22 %, paralel cu mărirea gradului de originalitate a soluțiilor propuse. Este vorba de *facilitarea cognitivă* pe care o induce activitatea în grup, fenomen utilizat în cadrul *brainstormingului*, cunoscută metodă de stimulare a creativității. Conform acestor constatări, anumite trăsături de personalitate amplifică efectul facilitării sociale: dorința de afirmare, sociabilitatea, nevoia recunoaștere socială, spiritul competitiv, extraversiunea și deprinderea de a lucra în grup (D. Cristea, 1993). Cea mai plauzibilă explicație dată acestui fenomen este în legătură cu intensitatea *trebuiunțelor de valorizare și recunoaștere socială*. Corelația dintre acest indicator și creșterea efectivă a performanțelor în activitatea de grup a fost determinată ca având valori cuprinse între 0,54 și 0,58, în funcție și de nivelul de dezvoltare intelectuală a subiecților cercetați.

Pentru amplificarea efectului de facilitare socială este necesară respectarea anumitor condiții: comunicarea promptă a rezultatelor, asigurarea unor evaluări a performanțelor de maximă obiectivitate și a unor condiții identice de activitate pentru cei implicați, precum și promovarea spiritului de fairplay.



Spre deosebire de situația de cooperare, în cadrul unei competiții comunicarea este puternic afectată, fiind fragmentară, discontinuă și uneori distorsionată în mod voit, pentru a induce în eroare adversarul. Informațiile despre propria activitate sunt protejate cu grijă, în timp ce se vor face eforturi deosebite pentru a obține informații despre adversar.

Pe acest fond, sunt exacerbate sentimentele de afirmare - prin delimitare - a propriei identități, atitudinile egocentrice prevalând asupra celor sociocentrice. Însă, totodată, crește tonusul emoțional și motivațional, sporul energetic astfel rezultat determinând mobilizări și focalizări cu efecte favorabile asupra propriilor performanțe. În timp ce cooperarea mărește sensibilitatea față de asemănări și interese comune, minimalizând importanța diferențelor, competiția amplifică sensibilitatea față de diferențe, minimalizând asemănările; astfel, se creează tendința dihotomizării realității, prin polarizarea acesteia pe cele două părți aflate în competiție. Însă, în general, competiția poate fi deosebit de stimulativă, în condițiile în care nu degenerază în confruntare și conflict.

**Conflictul** reprezintă un tip de comportament social care se dezvoltă pe fondul intereselor divergente sau incompatibile ale mai multor subiecți, plasați în cadrul unei situații sociale *problematizată*, în urma modului diferit de abordare de către părțile implicate. Cel mai adesea, conflictul ia forma unei opoziții, confruntări sau lupte deschise între indivizi, grupuri sociale sau organizații, în condițiile existenței unor interese contradictorii, incompatibile sau competiționale de natură economică, politică, religioasă, etnică sau culturală. Deși în opoziție, interesele părților aflate în conflict sunt interdependente, ceea ce sugerează tendința naturală de a ieși din situația conflictuală prin adoptarea unor strategii specifice.

Conflictele sunt elemente curențe ale vieții cotidiene, îmbrăcând cele mai diferite forme și având intensități de o mare varietate. Unele au caracter tonic și incitativ pentru dinamica raporturilor interpersonale, altele produc profunde dizarmonii, suferințe, stres și chiar violență. Este motivul pentru care problematica apariției, desfășurării și rezolvării conflictelor a devenit o temă majoră a psihologiei sociale (v. 34; 234; 289; 290; 313).

**Tipologia** situațiilor conflictuale este deosebit de complexă, putând fi stabilită în raport cu o serie de criterii care, de cele mai multe ori, se întâlnesc combinate la nivelul diferitelor situații conflictuale. Dintre acestea amintim:

a) **Caracterul, structura și funcțiile** specifice părților aflate în conflict, acestea putând fi persoane, microgrupuri, categorii sociale, organizații, instituții sociale sau chiar state; personalitatea celor care gestionează conflictul are din acest punct de vedere o importanță majoră, acest factor putând marca în mod esențial modul de desfășurare și rezolvare a situației conflictuale.

b) **Specificul problemelor** generatoare de conflict: accesul la resurse și distribuția beneficiilor, preferințele față de valori, norme sau „obiecte sociale”, tendința de a obține ascendență și control asupra celorlalți, dorința de a obține un statut economic și/sau social mai înalt, nevoia exacerbată de competiție ș.a.

c) **Natura scopurilor** urmărite de fiecare dintre părți: pot fi scopuri individuale, de grup sau organizaționale; scopuri de natură materială, financiară sau ideologică; scopuri relative la statut și resurse etc.

d) **Condițiile** care au generat apariția situației conflictuale; pot fi condiții accidentale sau emergente; de ordin social, material sau ideologic; de natură structurală sau funcțională etc.

e) **Orientarea motivațională a părților** față de conflict; aceasta poate căpăta trei forme principale: orientare spre *cooperare*, cu un interes pozitiv pentru sine dar și pentru celălalt; orientare *individualistă*, cu interes numai pentru sine, ignorând interesele celui alt; orientare *competitivă*, cu interes pentru sine, dar urmărind totodată ca propriile performanțe să fie superioare performanțelor obținute de competitor.

f) **Mijloacele** utilizate de părți pentru gestionarea conflictului; se poate recurge la persuasiune, presiune materială sau ideologică, la utilizarea forței etc.

g) **Condițiile** care ar putea favoriza rezolvarea situației conflictuale: existența unui mediator, apariția unei presiuni sociale orientată spre conciliere, necesitatea de a depăși prin colaborare o altă situație problematică mai presantă decât cea generatoare de conflict etc.

h) **Rezultatele** ce se pot obține în urma desfășurării și rezolvării conflictului; se au în vedere atât efectele asupra părților, cât și asupra mediului social și natural, efecte evaluate în plan imediat și de perspectivă (v. 84; 86).

**Desfășurarea conflictului** implică o succesiune de faze, ale căror caracteristici și durate particularizează profilul psihosocial al situației conflictuale. Se acceptă în general următoarea succesiune de faze:

- **Dezacordul**, care poate debuta prin simple neînțelegeri, divergențe minore sau interpretări diferite date unei probleme, eveniment sau situație de interes pentru ambele părți. Diferențe în ceea ce privește concepțiile, credințele, atitudinile, opțiunile, modul de interpretare a unui fapt, sau prezumțiile asupra comportamentul celui alt pot genera cu ușurință tensiuni, suspiciuni și stări emoționale negative care pot sta la baza creării unei situații conflictuale. Comunicarea dintre părți este încă intensă - deși tensionată, componentele intelectual-raționale prevalând încă asupra celor emoționale. Sunt activate mecanismele psihologice de afirmare a propriei identități, paralel cu apariția tendinței de diferențiere față de alte puncte de vedere.
- **Confruntarea**, care adâncește divergențele de opinii și interese, prin implicarea fiecărei părți în argumentări partizane, paralel cu insistențe în a convinge partea adversă de propria dreptate. Se caută cu obstinație erorile din raționamentele părții adverse, se invocă alte autorități în materie și se fac chiar presiuni pentru a convinge de propria dreptate. Elementele emoționale încep să prevaleze asupra celor raționale, pe fondul diminuării și alterării comunicării interpersonale, ceea ce accentuează starea de stres, frustrare și tensiune psihică. Accentuarea sentimentului de frustrare determină creșterea potențialului agresiv, făcându-se astfel posibilă trecerea la următoarea fază.
- **Escaladarea** conflictului atrage după sine normele reciprocității negative, prin recurgerea la orice mijloace pentru a învinge, dacă nu chiar a distruge adversarul, identificat acum ca irevocabil și periculos. Stările emoționale negative ating cote maxime, ceea ce amplifică caracterul irațional al confruntării, tensiunile și ostilitățile putând fi scăpate de sub control.



Eventualele violențe fizice, morale sau simbolice dau un curs aparent ireversibil evenimentelor, dar stimulează totodată apariția sentimentului că trebuie găsită o soluție, costurile psihosociale, dar și cele materiale fiind din ce în ce mai ridicate și mai greu acceptabile pentru părți.

- *Desescaladarea* este rezultatul epuizării potențialului fizic și emoțional al părților, complementar introducerii în joc a unor considerente de costuri sociale, economice și psihice. Pe acest fond, nevoia recurgerii la raționalitate devine tot mai evidentă și convenabilă ambelor părți; punctele de comunicare rămase încă intacte sunt activate, găsindu-se argumente noi care nuanțează pozițiile adoptate anterior. Se fac chiar unele concesii reciproce, ceea ce creează premise favorabile inițierii unor negocieri și reconsiderări globale a situației, eventual prin apariția spontană sau antrenarea intenționată a unui mediator. Energiile sunt direcționate acum în acest sens, eforturile ambelor părți pentru a ieși din criză fiind evidente și relativ susținute. În această fază, rolul mediatorului este considerabil, calitățile sale de negociator fiind determinante pentru rezolvarea conflictului într-un termen cât mai scurt și convenabil ambelor părți.
- *Rezolvarea* conflictului încheie acest proces care, de cele mai multe ori, determină restructurări apreciable la nivelul sistemelor cognitive, atitudinale și operaționale ale părților implicate. În această fază se racordează noile poziții ale părților, se restabilesc canalele de comunicare, se reformulează normele de reciprocitate pozitivă și se inițiază chiar forme noi de colaborare. Vechile convingeri, stereotipuri și prejudecăți pot fi puternic zdruncinate, făcând loc unor atitudini mai înțelepte și mai adecvate unei situații sociale deja schimbată. Este momentul în care situațiile conflictuale își relevă unele valențe pozitive, și anume cele prin care se ajunge la schimbare, înnoire și adaptare socială la un mediu în continuă devenire. Conflictele „pozitive” sunt deseori motoare ale dezvoltării, prin depășirea unor stări de conservatorism cronic sau opțiuni revolute.

*Factorii favorizanți ai conduitelor conflictuale* pot fi grupați în următoarele categorii principale: a) motivații divergente sau incompatibile ale interactanților; b) cogniții și percepții diferite sau contradictorii referitoare la unele aspecte ale situației problematizante; c) ambiguitatea sau percepția diferită a normelor statutare și de rol; d) competiția pentru controlul resurselor materiale, informaționale, statutare; e) comunicare defectuoasă între părți; f) manipularea relației de către o terță parte; g) atitudini sau acțiuni ale unor factori externi, pasibile să afecteze imaginea și stima de sine; h) existența unor conflicte interne (intrapsihice), care pot declanșa conflicte interpersonale ș.a.

Declanșarea unor conflicte externe nu este, de multe ori, decât calea inadecvată, iluzorie și de multe ori inconștientă, de rezolvare a unor conflicte intrapsihice. În sens general, conflictele interne sunt rezultatul unor incompatibilități între factorii motivaționali, afectivi sau cognitivi specifici unei persoane. În perimetrul concepției psihanalitice clasice, acestea au totdeauna un caracter pulsional, sau sunt rezultatul confruntării dinamice dintre instanțele Eului (Sinele, Eul, Supraeul). În concepția psihanalistă K. Horney, conflictele interne sunt rezultatul așa-numitei „*anxietăți fundamentale*”, apărută pe fondul

unui sentiment de insecuritate, generat fie de atitudinea indiferentă, autoritară, umilitoare sau disprețuitoare a părinților față de copil, fie de percepția lumii ca un mediu ostil și reprimant, chiar de către adulți (v. 113; 115; 144; 290). C.G. Jung identifică originea conflictelor interne în ruptura care se creează între *Persona*, expresia autentică a personalității, și *personalitatea autentică*, care ne caracterizează în mod real. Este deci vorba de o disjunctie potențial traumatizantă dintre idealitate și realitate, deseori întâlnită în viața curentă. La A. Adler, originea conflictelor interne se află în omniprezentul *complex de inferioritate*, pe de o parte, și puternica tendință de compensare sau chiar supracompensare, pe de altă parte.

Practica terapeutică curentă evidențiază prevalența a cinci factori majori, cu rol de condiționare a conflictelor intrapsihice: 1) incompatibilitatea între motivații; 2) incongruența dintre scopuri; 3) frustrarea; 4) ambiguitatea rolurilor; 5) conflictul dintre realitate și imaginea de sine. Însă, indiferent de factorii care generează stările conflictuale interne, se constată că acestea au un rol important în apariția și dinamica conduitelor conflictuale care, la limită, pot căpăta caracter nevrotic.

*Strategii de rezolvare a conflictelor.* Datorită costurilor sociale și individuale pe care le implică, în cursul desfășurării oricărui conflict apare la un moment dat necesitatea rezolvării sale. În legătură cu acest aspect, în literatura de specialitate se folosesc trei noțiuni cu semnificații complementare: *managementul*, *rezolvarea* și *controlul* conflictului (206,188). *Managementul conflictului* desemnează modul cum sunt controlate dezacordurile, confruntările și mijloacele folosite de părți pentru a-și atinge propriile scopuri, făcându-se o relativă abstracție de cauzele care au generat situația conflictuală; aspectele negative ale conflictului sunt în acest caz numai atenuate, cauzele reale și profunde rămânând în stare latentă, ceea ce poate declanșa din nou o confruntare deschisă între părți. *Rezolvarea conflictului* presupune identificarea cauzelor, eliminarea sau influențarea acestora, urmărindu-se ca părțile să ajungă în mod liber la un acord convenabil, prin reformularea situației inițiale care a determinat apariția dezacordului și confruntării. Cum distincția dintre cele două modalități de abordare este destul de dificilă, se propune noțiunea de *control al conflictului* pentru a desemna un continuum comportamental care să vizeze trecerea graduală de la gestionarea la rezolvarea unui conflict.

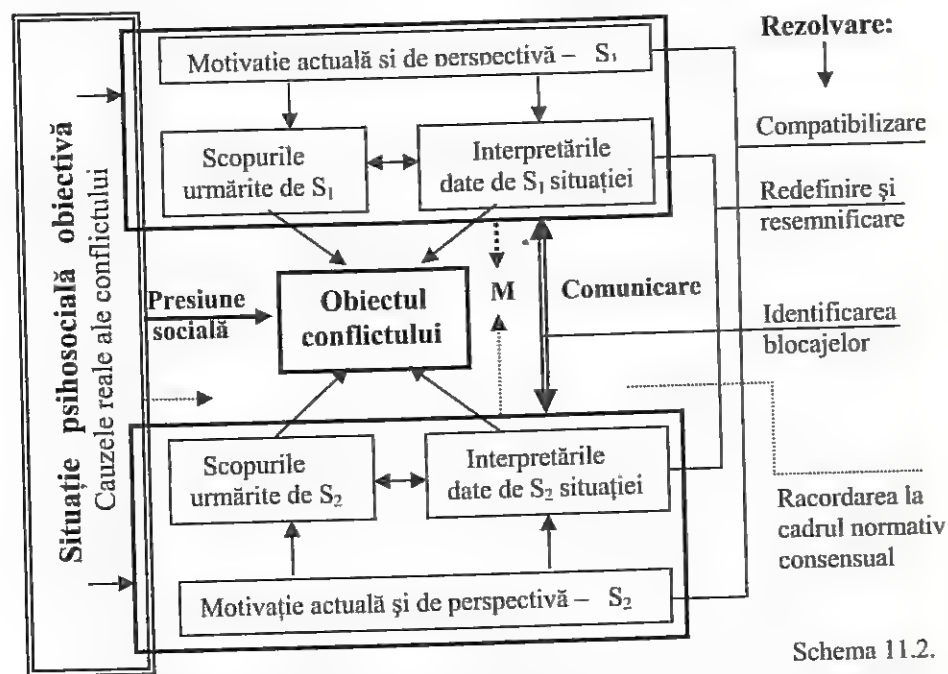
După opinia lui A. Tidwell, există trei condiții necesare și suficiente pentru controlul eficace al conflictului:

- 1) *capacitatea instrumentală și rezolutivă*, respectiv inventarul de tehnici, procedee și abilități disponibile și folosite pentru depășirea crizei;
- 2) *oportunitatea intervenției*, din punctul de vedere al momentului ales, timpului consumat și libertății de acțiune în sensul dorit;
- 3) *voința părților* de a se implica în rezolvarea situației conflictuale.

Deci, o strategie eficientă de rezolvare a conflictelor trebuie să vizeze totdeauna trei aspecte esențiale și complementare: *structura situației conflictuale*, *caracteristicile sistemului de comunicare* dintre părți și *capacitățile rezolutive* specifice fiecărei părți.



Structura situație conflictuale trebuie să evidențieze: cauzele obiective ale conflictului, interpretările date acestora de către cele două părți, din perspectiva scopurilor urmărite, canalele de comunicare existente și parametrii acestora, presiunile externe care se exercită asupra părților, precum și sistemul complex de motivații care susține conduita prezentă și de perspectivă a participanților la situația conflictuală. Sintetic, structura unei situații conflictuale arată astfel:



Schema 11.2.

După cum se observă, „obiectul conflictului” trebuie interpretat ca un construct social, în care intervin elemente obiective, interpretări și reprezentări subiective, coordonări și presiuni normative de ordin sociocultural și psihosocial, totul realizându-se pe fondul unei motivații complexe și a unui proces de comunicare directă sau mediată. Elaborarea „hărții conflictului” este primul pas, însă esențial, în identificarea mijloacelor de rezolvare a situației problematice în care se află cele două părți. Într-o viziune teoretică similară, G. Tillett (1991) indică cinci elemente principale ale hărții conflictului: problema, participanții, trecutul, presiunile și proiecțiile. La care trebuie să mai adăugăm cel puțin trei, de natură preponderent psihosocială: motivele explicite sau implicite ale participanților la situația conflictuală, scopurile acestora și mijloacele avute la dispoziție și folosite ca atare în conflict.

În acest demers, o atenție deosebită trebuie acordată caracteristicilor comunicării, aici identificându-se într-o proporție considerabilă cauzele celor mai multe situații conflictuale: înțelegerea și definirea diferită a unei situații și a termenilor, blocaje și distorsiuni în comunicare, inexistența unui limbaj comun, lipsa abilităților de a comunica ș.a., sunt cele mai frecvente cauze ale disfuncționalităților intervenite în raporturile sociale care, la rândul lor, pot deveni cauze subiective ale unor conflicte sociale având costuri foarte ridicate.

#### 11.2.4. Comportamentele antisociale.

Din categoria comportamentelor disfuncționale și dizarmonice, cu efecte profund negative asupra climatului psihosocial, coeziunii și funcționalității vieții sociale, sunt cele legate de *agresivitate* și *delincvență*. Dacă în cazul unor comportamente deviante pot exista și conotații pozitive, derivate din nevoia spargerii tabuurilor și stereotipurilor sociale (ceea ce le poate plasa în categoria comportamentelor cosociale), în cazul conduitelor agresive și delincvențiale această conotație lipsește în totalitate, acestea constituind în toate situațiile aspecte disfuncționale și nocive ale vieții sociale.

*Agresivitatea* este definită ca un comportament distructiv, orientat în scopul producerii răului asupra unor persoane, grupuri sau obiecte sociale. Urmărind în mod *intenționat* provocarea unor pierderi, suferințe fizice sau psihice, distrugerea unor bunuri sau chiar provocarea morții, agresivitatea constituie din păcate o permanență în viața socială, marcând uneori în mod dramatic întregi epoci istorice; năvălirile barbare, seriile nesfârșite de războaie, cruzimile diferitelor forme de dictaturi, violența sistematică din marile aglomerări umane, agresiunile asupra copiilor, femeilor și bătrânilor etc.

În fața acestei proliferări continue a răului social numit agresivitate, s-au făcut eforturi deosebite pentru descifrarea mecanismelor sociale, culturale, economice, educaționale sau psihosociale prin intermediul cărora se produce și se manifestă acest fenomen social. Principalele problemele teoretice care derivă de aici vizează următoarele aspecte: a) identificarea cauzelor fundamentale de ordin genetic și filogenetic ale agresivității umane; b) relevarea factoriilor psihoindividuali, psihosociali și socioculturali care favorizează sau condiționează manifestarea agresivității în diferitele sale forme; c) analiza raporturilor psihosociale specifice dintre victimă și agresor; d) efectele psihice și sociale ale agresiunilor atât asupra victimelor, agresorilor și mediului social; e) modalitățile de contracarare a agresivității și a efectelor sale.

În legătură cu originea agresivității umane au fost elaborate două teorii principale: una care postulează caracterul înăscut al agresivității, sub forma așa-numitului „instinct de agresiune”, cealaltă care afirmă dobândirea tendinței spre violență, prin învățare și condiționare socială.

*Teoria instinctului nativ de agresiune* a fost susținută cu argumente foarte variate, de ordin biologic, etologic și psihanalitic, printre promotorii acestei concepții găsimu-se McDougall, Lorenz, Freud, Brown, Conner ș.a. Astfel, în concepția lui S. Freud, ființa umană este dominată de două instincte fundamentale, *Erosul* și *Thanatosul*, unul orientat spre viață și plăcere, celălalt spre moarte și distrucție; societății îi revine menirea de a canaliza și controla acest impuls malefic. Pe de altă parte, etologul K. Lorenz, laureat al premiului Nobel, afirmă că toate speciile de viețuitoare sunt în mod natural agresive din motive de supraviețuire, omul nefăcând excepție. Însă, în timp ce alte specii și-au dezvoltat prin selecție naturală mecanisme de limitare a agresivității la nivelul luptei pentru supraviețuire, omul se caracterizează prin lipsa acestui instinct de blocare a violenței față de semenul său. Dimpotrivă, creativitatea și inteligența umană au fost folosite pentru dezvoltarea celor mai rafinate mijloace de distrugere în masă. Agresivitatea umană nu este condiționată de nevoia de supraviețuire, fiind mai degrabă expresia unei nebunii distructive, care poate



aduce specia umană pe marginea prăpastiei. Concepția instinctualistă este dificil de acceptat, mai ales dacă se observă că și în lumea animală agresivitatea este specifică unor împrejurări determinate: agresiunea teritorială, a celui care pradă, agresiunea maternă și cea determinată de frică. La om, deși unele dintre aceste manifestări instinctuale se păstrează, intervin multiple condiționări culturale și educaționale care intervin în ontogeneză, astfel încât teoria caracterului învățat al comportamentului agresiv capătă o credibilitate mult mai mare.

Fără să nege unele determinări de natură biologică (zestrea genetică, influențele hormonale, particularitățile temperamentale, tulburările neuropsihice ș.a.), *teoria condiționării sociale a agresivității* afirmă prevalența tendințelor dobândite asupra celor înnăscute. Biologicul poate pregăti terenul favorabil pentru manifestările violenței, însă condiționările sociale dobândite prin învățare sunt decisive. Modele sociale negative promovate prin mass-media, puterea exemplului, sistemele inadecvate de recompense și pedepse, imitarea unor comportamente spectaculare pentru o anumită vârstă, inechitățile sociale, lipsa asistenței sociale pentru categoriile defavorizate, fragilizarea sistemului de valori tradiționale, fenomenele de înstrăinare și anomizare ș.a., sunt tot atâtea cauze ale escaladării violenței în societatea contemporană.

*Teoria cognitivă* asupra agresivității pornește de la ideea că și acest gen de comportamente, asemănător celorlalte tipuri, constituie rezultatul unui act decizional, în care au fost puse în balanță costurile și avantajele. Cu alte cuvinte, indivizii, pe baza informațiilor de care dispun, recurg la un comportament agresiv pentru a-și maximiza câștigurile, în dauna victimelor lor. Evident, gradul de raționalitate al unei asemenea decizii depinde de o serie de factori subiectivi și obiectivi, însă este de observat că aproape totdeauna prin violență se încearcă obținerea unui avantaj de către agresor, având ca preț suferințele victimei.

**Clasificarea formelor de agresivitate.** Marea varietate de comportamente agresive poate fi redusă la câteva categorii distincte, diferențiate prin modul de manifestare, elementele de mediere, suportul motivațional și emoțional care le este caracteristic, sau raporturile dintre victimă și agresor. Astfel, se pot distinge câteva forme principale de agresivitate (v. 97; 119; 234; 251 ș.a.):

(a) Agresiunea *directă* (sau ostilă), unde actul agresiv este un scop în sine, urmărind în mod explicit provocarea unui rău; agresiunea *indirectă* (sau instrumentală), unde suferința este folosită ca mijloc pentru atingerea unui anumit scop (sanționarea prin violență a unui comportament indezirabil).

(b) Agresivitatea *activă*, în care răul este rezultatul intervenției nemijlocite a agresorului (ca în cazul lovirii unei persoane); agresivitatea *pasivă*, în care răul este provocat prin neintervenție (un „spectator” care nu intervine pentru protejarea unei victime supuse violenței, deși ar putea să o facă).

(c) Agresiunea *fizică, psihică, sexuală*, sau *verbală*, specii diferențiate după natura actului provocator de suferință. De cele mai multe ori, un act agresiv produce suferințe în mai multe planuri, precum în cazul violenței sexuale, care implică atât suferință fizică cât și psihică. Componenta afectivă fiind totdeauna prezentă, suferința psihică este implicată în toate celelalte forme de agresiuni.

(d) Agresiunea *spontană*, declanșată de un șoc emoțional conjunctural sau de un concurs de împrejurări neanticipate de către agresor; agresiunea *premeditată*, pregătită „la rece” și din timp, pentru a atinge un anumit scop.

(e) Agresiunea *provocată*, în care victima a oferit un pretext agresorului-

chiar dacă în mod indirect; agresiune *neprovoată* în nici un fel de către victimă. Relațiile specifice dintre victimă, agresor și context sunt uneori deosebit de complexe, constituind o temă de mare interes pentru *victimologie*, o ramură specializată a psihologiei sociale și psihologiei juridice.

(f) Agresivitatea *manifestă*, consumată într-un act provocator de suferință; agresivitatea *latentă*, în care există numai potențialul agresiv, agresorul virtual căutându-și un pretext pentru a se manifesta în act.

(g) Agresivitate *intenționată*, declanșată în mod conștient și voit de către agresor împotriva victimei sale; agresivitate *neintenționată*, provocată de factori circumstanțiali, independent de voința agresorului. Intenționalitatea circumscrie clar zona comportamentelor antisociale, în timp ce suferințele provocate în mod neintenționat pot avea caracterul unor accidente, însă fără ca respectivul comportament să poată fi apreciat ca antisocial.

(h) După numărul de persoane implicate, locul și contextul social în care se produce, agresivitatea poate fi *autoprovocată*, *interpersonală*, *familială*, *grupală* sau *publică*.

(i) Un ultim criteriu de clasificare este legat de *starea de discernământ* a agresorului: etiologia psihopatologică a unor acte de extremă violență ridică serioase probleme de ordin științific, moral și juridic. Obsesiile impulsive, schizofrenia, paranoia revendicativă, stările crepusculare epileptice, delirurile de persecuție ca și alte tulburări psihice pot îngusta considerabil câmpul de conștiință al agresorului, ceea ce ridică întrebarea referitoare la responsabilitatea sa juridică și morală.

După cum se observă pornind de la criteriile de clasificare prezentate mai sus, varietatea formelor de agresivitate este foarte mare, făcând de multe ori dificilă încadrarea juridică și morală a unui comportament real. Și aceasta cu atât mai mult dacă se au în vedere și formele particulare în care se manifestă fiecare dintre clasele mai sus menționate.

Fiecare formă de agresivitate prezintă multiple modalități de manifestare concretă, cu conotații psihice, psihosociale, culturale, morale și juridice dintre cele mai diferite. Astfel, agresivitatea fizică poate porni de la o simplă bruscare, lovire, rănire mai mult sau mai puțin gravă, și ajungând până la uciderea victimei. Violența verbală se poate manifesta sub formă de ironii, sarcasm, insulte, injurii, calomnii sau amenințări. Violența psihică poate îmbrăca cele mai diverse și subtile forme, începând cu crearea unui sentiment de insecuritate sau acțiuni ce vizează devalorizarea unei persoane, și terminând cu exercitarea unor șantaje, terorizări sau amenințări privind viața celor apropiați.

Un loc aparte îl ocupă violența în familie, victimele fiind cel mai adesea soțiile și copiii. Statisticile sunt de-a dreptul îngrijorătoare: în unele țări, violența în familie atinge cote de până la 10 - 20 %, cu intensități dintre cele mai variabile, începând cu simple certuri sau lovirea copiilor drept pedeapsă, și terminând cu maltratarea sistematică a soțiilor sau copiilor, fără un motiv cât de cât întemeiat, ajungându-se uneori până la uciderea unui membru al familiei. Cauzele violenței conjugale sunt deosebit de complexe, implicând elemente de ordin cultural, socio-economic și individual. În cadrul unor culturi arhaice, bărbatul avea drept de viață și de moarte asupra membrilor familiei sale, ceea ce favoriza în mod apreciabil manifestarea violenței față de aceștia. În societatea modernă cauzele țin în special de proliferarea conflictelor conjugale, din cauza



unor probleme de ordin afectiv (gelozia - de pildă), economic (lipsa mijloacelor materiale), consumului de alcool și droguri, distribuirii inechitabile a atribuțiilor în cadrul familiei etc. În toate cazurile, efectele în plan psihic și social ale violenței familiale sunt deosebit de grave: copiii marcați pentru totdeauna de sindromul violenței, traume psihice care afectează atât pe agresor cât și pe victimă, alterarea climatului social, creșterea vulnerabilității față de boli ș.m.a.

O problemă de mare interes teoretic și practic este legată de relația care se stabilește între agresor, victimă și contextul fizic și social al producerii violenței. Într-o mare proporție, mergând uneori până la 70 - 80 %, între agresor și victimă există un anumit gen de relații, ale căror particularități explică producerea agresivității. O istorie a relației marcată de acumulări emoționale negative, apariția unor frustrări interpersonale, acutizarea unor conflicte latente, atitudinile provocatoare ale victimei și chiar frecventarea unui mediu social potențial periculos pot fi cauze ale degenerării unei relații în violență. În unele cazuri, până și distincția dintre agresor sau victimă este foarte relativă, calitatea aceasta ținând mai degrabă de inițiativă, raporturile de forță sau unele împrejurări care fac ca în final una dintre părți să apară ca victimă și cealaltă ca agresor; în alte împrejurări concrete, s-ar fi putut foarte bine să fie și invers. Aceasta este problematica abordată de *victimologie*, o disciplină științifică fundamentată de B. Mendelsson la jumătatea acestui secol.

**Factorii psihosociali care favorizează manifestarea agresivității.** Violența în toate formele sale este rezultatul acțiunii conjugate a unor factori de natură psihoindividuală, psihosocială, socioculturală și conjuncturală. Dintre aceștia unii au o pondere cu totul deosebită și anume:

(1) *Trăsături de personalitate* puternic accentuate și cu valențe disfuncționale majore: colerism excesiv, tendințe compulsive și psihopate, lipsa capacității de autocontrol, existența unor puternice complexe afective, un prag de rezistență la frustrare foarte scăzut, iritabilitate ridicată, o istorie personală încărcată, experiențe traumatizante trăite în copilărie sau într-o perioadă anterioară producerii violenței ș.a. Aceste trăsături luate izolat nu constituie în mod necesar cauze imediate ale manifestării agresivității, însă - într-o anumită configurație - dau naștere unui *sindrom agresiv* care se manifestă ca predispoziție spre manifestările violente. Pe acest fond, apariția și a unui alt factor dintre cei menționați mai jos poate determina cu ușurință producerea unei agresivități reale.

(2) *Alcoolul și drogurile* constituie factori cu valențe deosebite pentru producerea violențelor. Ca o consecință a consumării acestora, scade gradul de discernământ, cenzurile impuse prin învățare socială sunt total sau parțial anulate, se produce o accentuată *stare de derealizare*, pe fondul diminuării capacității de autocontrol și a funcțiilor intelectual-evaluative și axiologic-normative. Consumate excesiv produc o stare de *nebulie temporară*, propice producerii unor violențe greu de explicat.

(3) *Frustrarea* este o cauză frecventă a producerii violențelor. Această stare psihică disfuncțională, apărută ca urmare a interpușierii unui obstacol major între subiect și scopurile, trebuințele și aspirațiile sale, sau ca urmare a deprivării de ceea ce i-a aparținut sau consideră că i se cuvine de drept, determină frecvent reacții compulsive, care în anumite condiții pot căpăta forma

violentei. Chiar dacă nu se poate absolutiza relația *frustrare-agresiune* - așa cum susține J. Dollard și alți cercetători, este cert că frustrarea generează un fond emoțional negativ și tensional, cu totul favorabil producerii unor agresivități dacă mai intervin în ecuație și alți factori favorizanți. Au fost identificați următorii factori care condiționează transformarea frustrării în agresiune: 1) intensitatea dorinței sau trebuinței blocate (cu cât dorința este mai puternică iar realizarea acesteia este mai amenințată, cu atât probabilitatea recurgerii la violență este mai mare); 2) sexul persoanei care generează frustrarea (există o mai mare toleranță față de femei în comparație cu bărbații); 3) arbitrarul sursei (cu cât arbitrarul intervenției frustrante este mai mare, cu atât există o tendință mai accentuată de a reacționa violent împotriva respectivei surse); 4) statutul social al sursei și posibilitățile acesteia de a sancționa manifestările agresive ale victimei; 5) posibilitățile de compensare de care dispune victima.

(4) *Provocarea directă*, verbală sau fizică, poate conduce la adoptarea unui comportament violent, mai ales dacă persoana este impulsivă sau se află într-o stare afectivă tensionată. Analiza statistică arată că la violență se răspunde cu violență în cca. 65-70 % dintre cazuri, manifestarea acesteia putând fi imediată sau *amănată*, verbală sau fizică.

(5) *Stările emoționale paroxistice* sunt cauze frecvente ale manifestărilor agresive: accesele de furie, frica sau panica pot provoca în egală măsură reacții violente, deși cauzele sunt în mod evident diferite: dorința de a pedepsi în cazul furiei, sau nevoia de a se apăra când nu există o altă cale, în cazul fricii. Însă, în toate împrejurările, puternicele dezechilibre emoționale favorizează manifestarea agresivității, prin diminuarea capacității de autocontrol și alterarea funcțiilor rațional-evaluative.

(6) *Sexualitatea* este considerat un factor important în producerea multor violențe. Aici pot interveni sentimente foarte puternice precum gelozia, dorința de răzbunare a unei infidelități, competiția brutală pentru câștigarea partenerului ș.a. - după cum poate fi vorba de violențele fizice și psihice aferente violului și comportamentelor sexuale aberante (sado-masochismul, homosexualitatea, pedofilia ș.a.), care cunosc o proliferare îngrijorătoare în societatea contemporană (vezi cap. 11.2.).

(7) *Climatul de violență socială* constituie un al doilea factor de fond, care stimulează în mod deosebit manifestarea agresivității în formele ei cele mai brutale; revoluțiile, mișcările de stradă, acțiunile sistematice de reprimare ale regimurilor totalitare, slăbirea până la neputință a statului de drept ș.a. - sunt tot atâtea cauze care conduc la instalarea unui climat al violenței sociale, în care sunt antrenate succesiv categorii largi ale populației. Efectele psihosociale pot fi devastatoare chiar pe termen mediu, fiind necesare măsuri complexe de contracarare a tuturor fenomenelor sociale care se produc în acest context.

(8) *Inechitatea socială* reprezintă un factor de fond, cu deosebite valențe în producerea manifestărilor agresive. Distribuția inechitabilă a bunurilor, serviciilor, drepturilor și îndatoririlor, generalizarea corupției, pierderea autorității morale de către principalele instituții civile și statale creează un puternic sentiment de frustrare în rândul categoriilor defavorizate, sentiment care acționează pe fondul unei puternice relativizări a valorilor și normelor



sociale, a scăderii coezivității și solidarității respectivei comunități umane. Acțiunea acestui factor este profundă și de durată, putând afecta grav chiar ființa unei națiuni. Inechitatea promovată ca principiu constitutiv al vieții sociale oferă celor defavorizați pretextul moral pentru acțiuni violente prin care ar putea - iluzoriu, fără îndoială - să restabilească dreptatea în plan individual și social. În acest plan, principiile ideologice și politice au numeroase și profunde implicații psihosociale, economice, culturale și istorice, de multe ori ignorate.

(9) *Mass-media* este tot mai des invocată ca având un rol determinant în escaladarea violenței în societățile moderne, superinformatizate. Fiind vorba de ansamblul mijloacelor de comunicare în masă, este evidentă capacitatea mass-media de a influența atitudinile și comportamentele unor largi categorii sociale. Or, tocmai în acest plan se constată rolul nociv al proliferării temelor legate de violență în mai toate canalele de comunicație în masă: televiziune, presa scrisă, literatura de consum etc. Fiind subordonată aproape exclusiv unor considerente de ordin economic și politic (reclamă, publicitate și propagandă), ignorând din ce în ce mai mult criteriile estetice și morale în selectarea conținutului său, mass-media este acuzată de numeroși cercetători ca având un rol central în promovarea violenței în marile aglomerări urbane (88; 177 ș.a.). Studiile în domeniu evidențiază faptul că influențele nocive ale mass-media în ceea ce privește promovarea violenței se produc pe următoarele direcții: a) *dezinhibă* unele conduite de tip agresiv, care în mod firesc sunt reprimare prin tabuurile și normele fundamentale ale oricărei societăți, efect determinat de frecvența prezentării violențelor ca fapte curente și comune; b) *oferă modele și tehnici de agresiune* dintre cele mai sofisticate, tehnici învățate cu ușurință și aproape inconștient de către subiecții bombardați sistematic cu asemenea „informații”; c) *afectează reperele axiologice, cognitive și afective* ale publicului, în urma prezentării ca firească a unei lumi dominată de violență, nedreptate și arbitrar; d) *desensibilizează receptorii față de victime* și față de caracterul de-a dreptul monstruos al unor crime și acțiuni de o extremă violență; e) *favorizează producerea efectului de catharsis*, însă într-un mod cu totul nepotrivit din punct de vedere psihologic, educativ și etic.

(10) *Factorii fizici și demografici* au o influență indirectă asupra potențialului agresiv, prin mărirea iritabilității și afectarea capacității de autocontrol. Căldura excesivă, iluminatul foarte puternic, spațiul restrâns și inconfortabil precum și aglomerațiile de orice fel determină unele modificări fiziologice care afectează echilibrul afectiv al subiecților, favorizând producerea unor violențe.

**Modalități de prevenire și reducere a agresivității.** Datorită efectelor profund negative pe care agresivitatea o are asupra vieții individuale și sociale, asupra climatului psihosocial, creativității și performanțelor în toate domeniile, se impune tot mai stringent găsirea unor modalități de reducere a potențialului agresiv și a violențelor sub toate formele lor.

La nivel macrosocial sunt necesare opțiuni ideologice, politice și educaționale majore, care să elimine factorii favorizanți ai agresivității, menționați mai sus. Aceste strategii trebuie să vizeze eliminarea inechităților sociale, profunda democratizare a instituțiilor de stat și a tuturor formelor de

activitate socială, fortificarea valorilor, normelor și modelelor sociale cu valoare pozitivă, restructurarea politicilor din mass-media – prin subordonarea criteriilor strict economice celor de natură etică și educațională ș.a.

La nivel microsocial sunt necesare strategii psihosociale care să asigure armonizarea raporturilor umane, îmbunătățirea climatului din cadrul diferitelor tipuri de grupuri, canalizarea pozitivă a pulsionilor potențial generatoare de violență, asigurarea unor modalități culturale de realizare a catharsisului etc.

**Delincvența** reprezintă *ansamblul comportamentelor cu caracter antisocial, prin care se încalcă regulile de drept ale unei comunități, sancționate penal datorită consecințelor grave pe care le implică*. În toate formele sale de manifestare, delincvența constituie o amenințare serioasă pentru echilibrul social, cu multiple implicații de ordin politic, juridic, economic, educațional și cultural.

Clasificarea comportamentelor delincvențiale se face după o serie de criterii cu valoare complementară (v. 92; 97; 251 ș.a.):

- *Gradul de intenționalitate* : neintenționat; intenționat, însă în cadrul unei situații preinfracționale; premeditat.
- *Modul de participare la comiterea delictului*: individual, în grup restrâns, în cadrul unui fenomen de mulțime.
- *Gradul de responsabilitate*: perfect responsabil, sub imperiul unei emoții puternice, deficiență intelectuală minoră, deficiență mentală majoră, boală psihică, stare patologică determinată de intoxicare (cu alcool, droguri, substanțe chimice, medicamente etc.).
- *Repetabilitatea infracțiunii*: pentru prima oară, recidivă simplă, recidivă multiplă.
- *Gravitatea infracțiunii*: ușoară, medie, gravă, crimă.
- *Împrejurările producerii infracțiunii*: cu circumstanțe atenuante, fără circumstanțe atenuante.

Studiul fenomenelor psihosociale legate de devianță și delincvență trebuie să vizeze atât structura și dinamica personalității subiectului, respectiv factorii psihogeni care stau la baza producerii comportamentului discordant, cât și aspectele ținând de contextul social general și particular, respectiv factorii sociopați implicați și condițiile particulare în producerea acestor comportamente delincvențiale.

**Cauzele interne** ale delincvenței pot fi identificate atât la nivelul structurii generale a personalității (configurația sistemelor motivaționale, atitudinale, caracteriale), cât și în planul schemelor relaționale pe care subiectul le-a interiorizat în ontogeneză, în urma procesului de socializare și integrare socială.

Dintre acești factori, cei mai semnificativi sunt legați de configurația motivațională a subiectului. Prevalența unor motivații biogene, primar-instinctuale, sau a unora formate pe fondul consumului de droguri și alcool determină în mod semnificativ producerea comportamentelor deviant-delincvențiale. În acest sens se poate vorbi chiar de o „motivație cvasipatologică”, în care predomină emoțiile violente, cu persistența stărilor de afect mult timp după ce factorul declanșator a dispărut; apariția unei motivații patologice poate fi declanșată și întreținută chiar de suferințele victimei, în



condițiile unei accentuate instabilități emoționale. Consumul de alcool sau/și droguri constituie unul dintre cei mai importanți factori favorizanți în producerea comportamentelor deviant-distructive, cu o pondere de până la 45-60 %. Alcoolismul este un puternic favorizant al conduitelor delincvențiale.

Nu trebuie ignorată nici relația specială care se poate instala între agresor și victimă: unele cercetări evidențiază faptul că cca. 4 % dintre comportamentele agresive se produc ca răspuns la provocările explicite sau implicite venite din partea victimei. După cum s-a arătat, această relație specifică victimă-agresor este studiată cu mijloace interdisciplinare de *victimologie*, care poate fi considerată ca o ramură specializată a psihologiei sociale.

Dintre *cauzele interne* ale delincvenței, pe lângă cele menționate mai sus, foarte importante sunt cele care țin de stările de *frustrare* și *agresivitate*, nativă sau dobândită: pentru cca. 65 % dintre delictele comise în țările occidentale pe o perioadă de mai mulți ani, au fost invocate stări de frustrare și agresivitate cronică, cauzele acestor stări conducând la unii sau alții dintre factorii menționați anterior. Pentru adulți, pe lângă factorii menționați intervin și cei legați de *eșecurile* repetate în plan profesional sau familial, precum și stările de "vid existențial" care se definesc în zona de interferență a unor factori subiectivi și obiectivi care definesc relațiile sociale ale subiectului.

*Cauzele externe* ale delincvenței derivă din modul de organizare a grupurilor, instituțiilor, activităților și vieții sociale în general. Stresul social specific societății moderne hipertehnologizate și informatizate, fenomenul *tranzienței* relaționale, ocupaționale, organizaționale și rezidențiale, rigiditatea instituțiilor sociale active - corelată cu destrămarea instituțiilor tradiționale, degradarea continuă a echilibrului ecologic și artificializarea existenței cotidiene, anomizarea vieții sociale, politice și economice, alterarea calității vieții ș.a., sunt tot atâția factori care pot facilita sau condiționa apariția comportamentelor deviante și - la limită - a delincvenței.

Acești factori psihosociali și socioculturali se pot organiza spontan în configurații specifice pentru anumite compartimente ale vieții sociale și pentru anumite spații cultural-istorice, generând *sociopatiile*, ca forme denaturate și traumatizante de raportare a individului la mediul său social.

O problemă psihosocială cu totul deosebită o reprezintă *delincvența juvenilă*, fenomen care cunoaște o îngrijorătoare extindere în societatea contemporană. Cauzele sunt în primul rând de ordin social, fiind acuzate în egală măsură familia, distribuția inegală a produsului social, sărăcia, anomia specifică societăților hiperdezvoltate, influența nocivă a unor grupuri promotoare ale violenței, toxicomania, destrămarea tradițiilor comunitare și a instituțiilor care susțin coeziunea socială pe baza unor valori universale, influența nefastă a mass-mediei, atunci când promovează așa-numita "violență pasivă", accesibilitatea armelor și drogurilor etc.

Astfel, se constată că cca. 80 % dintre delincvenții juvenili provin din familii destrămate, corupte, alcoolice sau incomplete, iar cca. 60 % dintre tinerii americani care au comis delictul afirmă că s-au inspirat din emisiunile tv., care se întrec a difuza programe având ca temă delincvența și violența în toate formele lor. O parte însemnată a tinerilor delincvenți provin din familii sărace, frustrarea

fiind în acest caz generatoare de comportamente delincvențiale; o altă parte provine din familii cu o stare materială foarte bună, explicația ținând de exacerbaria trebuințelor și aspirațiilor consumatoriste, fără o corelare cu eforturile de obținere personală a bunurilor materiale dorite.

În ultima perioadă există tendința ca problemele generale ale tineretului, sub aspect social, cultural, economic, politic, educațional, psihologic și psihosociologic, să fie abordate într-o manieră unitară, în cadrul unei discipline de sine stătătoare: *juventologia*. Aceasta este o știință cu caracter interdisciplinar, în cadrul căreia psihologia socială deține o pondere apreciabilă.

Ca o sinteză a celor expuse mai sus, profilul psihosocial al delincventului prezintă următoarele trăsături dominante:

- tendințe agresive, manifeste sau latente;
- carențe educaționale (slăbiciunea supraeului);
- instabilitate emoțională (fragilitatea eului);
- sentimente accentuate de insecuritate și frustrare;
- inadaptare socială și profesională;
- dezrădăcinare culturală;
- discrepanțe între valorile promovate formal și modele sociale reale;
- proveniență din familii dezorganizate sau corupte;
- tendințe spre conduite duplicitare și egocentrice;
- pretenții materiale exacerbate, necorelate cu efortul social pozitiv;
- anturaj promotor al valorilor negative, al negativismului și devianței;
- influența directă a unor grupuri delincvențiale;
- tulburări patologice ale personalității.

În concluzie, principalii factori determinanți ai fenomenului de delincvență și criminalitate au fost identificați atât la nivel macrosocial (ținând de crizele de sistem) și microsocal (ținând de influența grupurilor), cât și la nivel individual (ținând de deficiențe ale personalității și tulburări de adaptare). În consecință, strategiile de combatere a delincvenței trebuie să pornească de la o diagnosticare și interpretare a interdependenței acestor factori, acțiunile profilactice trebuind să vizeze toate aceste planuri și direcții.

**Combaterea delincvenței** implică politici și strategii educaționale, economice și sociale de mare anvergură. Experiența țărilor în care criminalitatea este foarte ridicată demonstrează ineficiența strategiilor exclusiv punitive: în SUA, unde se menține pedeapsa capitală pentru crime deosebit de grave, acest fapt nu a determinat a scădere a numărului acestor delictul în comparație cu alte țări unde această pedeapsă nu mai este aplicată. Dimpotrivă! Atunci când principiile morale ale societății sunt profund afectate, pedepsele singure, oricât de severe ar fi acestea, nu mai pot remedia situația.

Este necesar să se acționeze totdeauna asupra cauzelor, nu asupra efectelor. Se pot avea în vedere următoarele direcții de acțiune: asistența socială calificată, eliminarea marilor discrepanțe în distribuirea resurselor și beneficiilor, o educație morală riguroasă, folosind inclusiv valențele formative ale credințelor religioase, stoparea promovării violenței prin mass-media, blocarea definitivă a traficului cu droguri ș.a.



### 11.3. Conduita intersexuală.

Sexualitatea reprezintă una dintre dimensiunile majore ale vieții individuale și sociale, cu profunde implicații de ordin biologic, psihologic, social și cultural. Fiind nemijlocit legată de procesul perpetuării speciei, conduitele sexuale sunt puternic condiționate atât genetic-instinctual, cât și socio-cultural. Chiar fără să acceptăm tezele exclusiviste ale pansexualismului, trebuie să recunoaștem faptul că instinctele aferente sexualității constituie infrastructura multora dintre procesele și fenomenele psihoindividuale – în special a celor afective și motivaționale, intervenind totodată ca importante variabile independente în structurarea și desfășurarea raporturilor intersexuale.

#### 11.3.1. Fundamentele psihosociale ale conduitei sexuale.

Într-un sens foarte general, prin sexualitate se înțelege ansamblul proceselor și fenomenelor psihoindividuale și psihosociale legate de dinamica vieții sexuale. Pe linia deschisă de psihanaliză, trebuie să facem distincție între *genitalitate*, care reprezintă ansamblul caracterelor legate nemijlocit de organele de copulație și *sexualitate*, care are o semnificație mult mai largă, prin referirea la sentimentele, motivațiile și raporturile interpersonale legate de realizarea funcției sexuale într-un cadru social specific. Genitalul implică biologicul; sexualitatea implică psihosocialul și socioculturalul (v. și 113; 275).

De aici rezultă că un comportament genital (relația strict fiziologică dintre două persoane de sex opus) nu este în mod necesar și un comportament sexual, acesta fiind o funcție și o expresie a întregii personalități. În cursul evoluției filogenetice, viața sexuală capătă semnificații noi față de funcția sa strict biologică, de reproducere. Pulsunile sexuale suportă subtile metamorfoze sub incidența factorilor sociali și culturali, devenind – prin sublimare, refulare și conversie – factori motivaționali prin care biologicul este spiritualizat. Motivațiile relațiilor sexuale sunt de cele mai multe saturate în factori psihosociali și culturali. Dintre aceste rațiuni extra-genitale ale raporturilor sexuale J. Marmor evidențiază câteva, care au cea mai mare relevanță (v. 214):

(a) Raporturile sexuale pot fi un mijloc de a obține dragostea, ca o asigurare a faptului că nu ești respins și nu ești izolat; mai ales femeile care nu sunt sigure de farmecul lor cedează acestui impuls, putând merge foarte departe pentru a se asigura că totuși sunt dorite de bărbați.

(b) Sexualitatea poate fi o modalitate de depășire a sentimentului de singurătate, substituind un surogat unei relații umane autentice și durabile de care se duce lipsă; în acest caz, actul sexual poate fi interpretat ca o încercare dramatică de a ieși din starea acută de singurătate afectivă, substituindu-se unei relații profunde și autentice.

(c) Manifestarea exacerbată a sexualității poate fi expresia încercării de a depăși un sentiment de inferioritate sau de inadecvare, căpătând forma *complexului lui Don Juan*; nevoia acută de „performanță sexuală” poate fi semnalul atât a unui complex de inferioritate, cât și a unei manifestări narcisiste, care nu găsește o altă formă de manifestare.

(d) Activitatea sexuală ostentativă poate exprima și dorința de manifestare a puterii și capacității de dominare a partenerului; la limită, această supracompen-

sare generată cel mai adesea de un complex de inferioritate poate căpăta și forma unor acte de agresivitate, sadism sau chiar intenții criminale.

(e) În anumite situații, practicarea actului sexual poate fi o manifestare a ostilității față de partener, prin care se urmărește umilirea și devalorizarea acestuia. Este cazul unor forme de viol, prin care se urmărește în principal înjosirea victimei.

(f) Sexualitatea poate constitui un remediu împotriva anxietății și tensiunilor afective de orice natură; mai recent, se recomandă chiar ca remediu în anumite forme de tulburări psihice și dezechilibre afective.

(g) Actul sexual poate fi practicat ca o datorie conjugală sau socială, ca urmare a convingerii că este necesar sănătății ambilor parteneri, sau cu intenția expresă de procreare.

(h) Uneori, raporturile sexuale sunt practicate ca o formă de bunăvoință, grațitudine sau „atitudine filantropică” față de o anumită persoană, a cărei semnificație nu este aceea de iubit.

(i) Actul sexual poate fi folosit și ca un mijloc de a obține avantaje materiale sau sociale: bunuri, servicii, statut social, ascendență asupra partenerului etc.

La aceste motivații, mai putem adăuga cel puțin alte trei, identificate de noi în urma unor studii pe această temă în rândul populației tinere – și anume:

(j) Recunoștința față de persoana care a oferit un ajutor *dezinteresat*, sexul fiind în acest caz o „resursă” așa cum este văzută aceasta în cadrul teoriei schimbului, fără nicio altă conotație (v. cap 4).

(k) Admirația față de o persoană care, prin poziție, performanță sau acțiuni deosebite, devine un reper social, caz în care relația sexuală apare ca o formă de identificare cu persoana admirată.

(l) Nevoia de valorizare, împlinită în acest caz printr-o relație cu o persoană care are un statut superior, de ordin material, intelectual sau social.

(m) Bunăvoință sau chiar milă față de cineva care, aflat într-o anumită situație nefavorabilă fortuită, este în măsură să stârnească asemenea sentimente care, în plan simbolic – capătă semnificația unei forme de solidaritate, protecție sau sprijin afectiv, în lipsa altor posibilități de a interveni.

Desigur, motivația unei relații sexuale poate fi deosebit de complexă, incluzând mai mulți dintre factorii menționați mai sus. Pondere și configurația acestora depind de vârstă, nivel de instrucție, statut social și economic, sex, caracteristici ale spațiului cultural și chiar factori climaterici și demografici. De remarcat faptul că normele culturale au o importanță majoră în structurarea și manifestarea comportamentelor sexuale, diferențele în această privință putând fi considerabile de la o cultură la alta și de la o etapă istorică la alta (v. 38; 266).

Normele culturale stabilesc regulile constituirii cuplurilor sexuale și maritale, începând cu o serie de criterii privind vârsta partenerilor, statutul social și material al acestora, atribuțiile în cadrul familiei ș.a., ajungându-se până la stabilirea ritualurilor nuptiale. Însă, în timp ce în spațiile culturii islamice – de exemplu, aceste reglementări culturale sunt foarte riguroase, cu tradiții și tabuuri greu de depășit, în zona culturii occidentale aceste norme sunt foarte relative, fragile și fluide, evidențiind mai degrabă valoarea instrumentală și juridică a raporturilor dintre parteneri.



În cele mai multe dintre culturile asiatice și africane, normele culturale sunt deosebit de riguroase în ceea ce privește raporturile sexuale. Acestea sunt permise numai în urma căsătoriei, orice abatere de la această regulă atrăgând sancțiuni publice foarte grave. Astfel, în multe țări islamice adulterul se pedepsește cu moartea, soțul având drept absolut asupra soției (soțiilor) sale. Tot în acest spațiu căsătoria fetelor de 11-13 ani a fost multă vreme un fapt curent, alături de fenomenul poligamiei. Impunerea unor asemenea modele culturale a fost determinată și de anumiți factori climaterici și demografici: ritmurile dezvoltării biologice fiind mult mai accelerate în aceste zone, iar ponderea femeilor a fost multă vreme mult mai mare decât cea a bărbaților, uneori ajungându-se la raporturi de 3/1.

Considerentele economice joacă de asemenea un rol important în stabilirea contractului marital. De exemplu, la populația Massai, de la poalele muntelui Kilimanjaro, tradiția stabilește pe criterii economice numărul de soții pe care le poate avea cineva: de regulă, la șase vite un bărbat poate să-și ia o soție. De asemenea, este obiceiul ca fetele să se căsătorească la vârste de 10-11 ani, cu bărbați mult mai în vârstă, pentru ca aceștia să posede suportul material pentru întreținerea familiei. De altfel, și în multe alte țări, „zestrea” unei fete constituia un criteriu important în perfectarea unei căsătorii, în acest caz raporturile fiind schimbate, în absența factorului demografic mai sus menționat.

Și în cadrul „culturilor de castă”, criteriul economic joacă un rol important, mai ales datorită faptului că prin aceasta se asigură statutul social al familiei, dar și caracterul închis al respectivei caste, nobiliare sau profesionale.

Dezvoltarea culturii occidentale, având ca suport revoluțiile tehnologice și informaționale, a determinat apariția unor modele egalitariste și utilitariste privind raporturile dintre parteneri, pe fondul unei accentuate „liberalizări” a relațiilor sexuale, modele aflate într-o continuă expansiune.

**Funcțiile biologice și psihosociale ale sexualității.** Dincolo de rolul biologic fundamental, cel de reproducere a speciei, cercetările au evidențiat și ale funcției ale sexualității în ceea ce privește echilibrul hormonal și homeostatic, stimularea mecanismelor de apărare ale organismului împotriva diferitelor forme de agresiune, precum și facilitarea vindecării unor traume fizice sau psihice, unde poate îndeplini un adevărat rol terapeutic (v. 214; 288).

În ceea ce privește funcțiile psihosociale, acestea sunt nemijlocit legate de structura și dinamica sistemului afectiv, motivațional și relațional. Astfel, între sexualitate, dragoste și căsătorie există strânse relații de condiționare reciprocă, cu multiple implicații asupra vieții personale și sociale a cuplurilor. În acest cadru, una dintre cele mai frecvente surse de conflict constă în dizarmoniile în plan sexual a partenerilor, care afectează sensibil calitatea relațiilor afective dintre aceștia, având ca efect deseori chiar destrămarea cuplurilor.

În plan motivațional, relațiile sexuale, desfășurate pe un plan emoțional adecvat, asigură echilibrul psihologic al persoanelor, satisfacerea nevoilor de intimitate, comunicare și sprijin. Efectele sunt vizibile și în plan intelectual, prin lărgirea sferei de autocunoaștere și cunoaștere interpersonală, dar și prin deschiderea spre ale orizonturi existențiale, datorate uniunii spirituale și fizice cu o altă persoană. Inexistența unor relații de acest gen conduce adesea la instalarea sentimentului de singurătate și abandon, care afectează drastic performanța profesională și socială a persoanelor aflate într-o asemenea situație.

### 11.3.2. Asimetria rolurilor de sex.

În procesul structurării comportamentelor sexuale, diferențele biologice, psihologice și psihosociale ale partenerilor induc o accentuată asimetrie a rolurilor asumate de parteneri în cadrul relațiilor intersexuale. Unele dintre particularitățile esențiale ale vieții sociale au ca fundament diferențierile tipologice și comportamentale ale celor două sexe: masculin și feminin. Acestea sunt reale, au multiple implicații psihosociale, economice și culturale, trebuind să fie privite ca atare; singurul lucru de neacceptat este acela al introducerii unor criterii valorice în aprecierea indivizilor în funcție de sex. Raporturile biologice și sociale dintre sexe se judecă în termeni de complementaritate și convergență, și în nici un caz în termeni de superioritate-inferioritate.

Se pot identifica trei mari categorii de cauze ale asimetriilor de rol sexual: 1) diferențe *naturale*, de ordin biologic și fiziologic; 2) diferențe de ordin psihologic și psihosocial; 3) diferențe *induse cultural*, în procesul socializării individului și structurării vieții sociale la nivel grupal și global. Din interferența acestor factori rezultă diferențieri în funcție de sex în următoarele planuri:

(a) *În plan biologic* diferențele intersexuale sunt de o incontestabilă evidență științifică: structura cromozomială diferită la cele două sexe (46 XX – la femei și 46 XY – la bărbați), deosebiri în biochimia și fiziologia creierului, particularități ale activității hormonale, conformația corpului, diferențe de masă musculară, greutate și înălțime ș.a. Datorită acestor particularități, femeile sunt mai rezistente la stres și la boli decât bărbații, având și o longevitate cu cca. 8-10 ani mai mare. Este evident că aceste diferențe naturale, indispensabile procesului de conservare și perpetuare a speciei, au căpătat în filogeneza accente și conotații legate nemijlocit de specificul activităților sociale distribuite în funcție de sex, rezultând astfel și diferențe în plan psihologic și sociocultural.

(b) *În plan psihologic* diferențele sunt determinate atât de factorii naturali amintiți mai sus, cât și de particularitățile procesului de socializare, învățare și integrare socială în raport cu cele două sexe. Astfel, pe baza a numeroase observații, se constată următoarele particularități psihice în funcție de sex. Femeile sunt mai sensibile în plan afectiv, cu un registru emoțional mai larg și mai receptive la stimuli exteriori; sunt mai intuitive, globale în gândire și pozitive în orientare, având o deosebită aprehensiune pentru aspectele materiale ale vieții. Tendințele agresive sunt incomparabil mai reduse decât ale bărbaților, și oricum cu o mai mare capacitate empatică în raport cu eventuala victimă. Femeile au o mai mare predispoziție spre conformism, prudență și flexibilitate socială, având însă atitudini mai puțin nuanțate decât ale bărbaților. Unele observații, având mai degrabă un caracter eseistic, acuză o anumită lipsă de individualizare a femeii, spunându-se chiar că ea este mai mult specie decât individ; notă derivată poate și din rolul deosebit pe care îl are din punct de vedere biologic și social în perpetuarea speciei. Bărbații sunt caracterizați prin inteligență analitico-sintetică, prevalența rațiunii asupra afectivității și spirit practic-aplicativ mai accentuat. Sunt mai activi, mai agresivi, dispuși într-o mai mare măsură decât femeile să-și asume riscuri și chiar să braveze. Mai puțin conformiști decât femeile, bărbații sunt totodată mai rigizi în gândire și au disponibilități de comunicare spontană mai reduse (v. 217; 249; 313 ș.a.).



(c) *În plan psihosocial* diferențele intersexuale se obiectivează în profilul imaginii de sine aferent celor două sexe și în modul cum se asumă rolurile de sex în cadrul relațiilor sociale (familiale, interpersonale, grupale și publice). La acest nivel se vor putea constata în mod efectiv mecanismele constituirii asimetriilor de rol sexual, precum și diferitele efecte ale acestora.

După cum s-a arătat într-un capitol anterior, *imaginea de sine* este un „construct psihosocial”, în care sunt implicate procese de autopercepție, percepție de altul, comparație socială, presiune normativă, modelare și condiționare culturală (v. cap. 3.2.). Socializarea are un rol decisiv în constituirea unei imagini de sine dualizate pe direcția bărbat-femeie. Profilul psihologic, comportamental și social al celor două sexe este atât de puternic consolidat prin consens, încât din primele zile de viață copilul este supus unei modelări specifice sexului căruia îi aparține. Astfel, din start, tratamentul băiat-fetiță este profund asimetric, inducând de timpuriu o imagine de sine a cărei coordonată esențială este chiar sexul și tipurile de comportament considerate specifice acestuia. Ulterior, în copilărie, acțiunile diferențiatore se amplifică, prin modul cum sunt îmbrăcați copii, tipul de jucării care li se oferă, prin activitățile în care sunt antrenați, sancțiunile pozitive și negative prin care sunt condiționați ș.a. Această inducție socială este atât de puternică încât, după cum demonstrează J. Money și A. Erhard (1972), în cazul hermafrodiților „programarea” socială este chiar mai relevantă decât indicatorii biologici ai sexului: rolul prescris social determină un asemenea conținut al activității socializante și formative încât „produsul” va corespunde în cea mai mare măsură modelului pe baza căruia a fost elaborat „programul”. Identificarea progresivă cu părintele de același sex, adoptarea ulterioară a modelelor culturale din aceeași categorie și orientarea spre anumite profesii tipice vor desăvârși procesul formării imaginii de sine pe linie sexuală, imagine care va marca definitiv comportamentul și destinul social al oricărei persoane.

*Identificarea cu rolul de sex* este un proces complementar aceluia de formare a imaginii de sine, realizându-se astfel fundamentul psihoindividual și psihosocial al persoanei, identificabilă acum în plan social și prin tipurile de conduite asumate și exercitate conform sexului său. Vor rezulta astfel tipuri de comportamente specifice masculine și feminine, cu așteptări și atribuiri reciproce în consonanță cu apartenența la un sex sau altul. Preluând un truism, femeile se vor comporta precum femeile, iar bărbații precum bărbații, deci într-o relativă consonanță cu modelele oferite drept referențial cultural pentru fiecare categorie; armonizarea vieții personale și sociale ține în mare măsură și de această *asumare de rol sexual*, cu un rol aparte în reglarea raporturilor sociale.

(d) *În plan sociocultural* diferențele intersexuale se pot manifesta în mai multe forme: 1) disparitate pe piața maritală, „schimburile” așteptate și realizate între parteneri în urma mariajului fiind condiționate în mare măsură de sex (inițiativa, condițiile economice, profesionale, educaționale și culturale pentru realizarea legăturii maritale sunt diferite, în funcție de sex; diferențierea atribuțiilor și responsabilităților soților ș.a.); 2) discriminare pe piața muncii, unde de cele mai multe ori femeile sunt dezavantajate; 3) promovarea unor modele discriminatorii de participare la viața politică, economică și culturală ș.a.

### 11.3.3. *Dinamica vieții sexuale în ontogeneză.*

Pulsunile, trebuințele și comportamentele sexuale cunosc o evoluție firească în ontogeneză, căpătând forme specifice fiecărei perioade din viața individului. Însă, pentru a putea analiza cu rigoare dinamica relațiilor sexuale, este necesar să facem distincția dintre trei noțiuni conexe și complementare: *conduita erotică, comportamentul sexual și actul genital*.

*Conduita erotică* include toate componentele emoționale, intelectuale și fizice care se manifestă în relațiile dintre două persoane între care se manifestă atracție sexuală. Pe lângă elementele de ordin afectiv, aici sunt incluse reprezentări, proiecții, atitudini și idei generale privind relația cu o persoană de sex opus. Dorința fizică, sentimentele de dragoste sau gelozie, gesturile de tandrețe, mângâierile și toate trăirile care au un caracter de intimitate relațională configurează, prin singulara lor sinteză, profilul unei situații și relații erotice. Erotismul constituie un fenomen primar, cu determinări biologice, sociale și culturale, nemijlocit legat de sexualitate, și care de la o anumită vârstă poate lua forma unui comportament sexual.

*Comportamentul sexual* implică toate formele de exteriorizare și de manifestare fizică a raporturilor dintre două sau mai multe persoane implicate în raporturi intime, de natură sexuală. Se includ aici percepțiile directe dintre partenerii aflați în intimitate, gesturile de tandrețe, cele de excitare reciprocă ș.a., inclusiv actul genital ca atare. Deși cel mai adesea comportamentul sexual implică și o dimensiune erotică, aceasta poate să lipsească, după cum este posibil să nu se finalizeze în mod necesar printr-un act genital.

*Actul genital* se referă exclusiv la raportul fiziologic al acuplării, toate celelalte aspecte de ordin emoțional sau comportamental fiind ignorate. Aceste distincții sunt necesare mai ales atunci când se abordează problemele legate de perversiunile sexuale sau de comportamentele sexuale deviante.

Evoluția ontogenetică a individului este strâns legată de dezvoltarea și maturizarea funcțiilor sexuale, fiecărei perioadă de dezvoltare biologică corespunzându-i anumite particularități ale manifestării sexualității. Acestea sunt nemijlocit implicate în structurarea relațiilor intersexuale, precum și a relațiilor interpersonale în general. Prezentăm mai jos un tablou sintetic al dezvoltării și manifestării funcțiilor sexuale pentru fiecare etapă a vieții.

*Copilăria* (0 – 11 ani). Organele genitale ale copilului au un caracter infantil, fiind nedezvoltate și lipsite de funcții sexuale propriu-zise. Însă, activitatea hormonală este intensă, determinând anumite reacții fiziologice care prefăteză manifestările sexuale de mai târziu. În această categorie sunt incluse erecțiile genitale nespecifice, care pot apărea chiar din primii ani de viață, fără ca aceste reacții să fie însoțite de senzații sexuale, acestea lipsind la această vârstă. Conștiința apartenenței la un sex, adică apariția sexului psihologic se produce în jurul vârstei de 1,5 – 2,5 ani, fiind direct condiționată de influențele formative ale mediului social imediat (părinți, frați mai mari, rude etc.), precum și de contactele cu copii de sexe diferite. De altfel, după această vârstă încep să apară și așa-numitele „jocuri sexuale”, determinate de curiozitatea copiilor privind propriul corp, dar lipsite de conținut erotic. Însă, din perspectiva psihanalizei, este perioada în care se elaborează principalele complexe psihice cu un conținut



erotic inconștient, dar cu ecouri considerabile în viața socială de mai târziu; este vorba de complexe Oedip și Electra, rezultate din jocurile dorințelor amoroase și ostile pe care copilul le resimte față de părinții săi, dar care vor deveni ulterior „matricele relaționale” ale adolescentului, tânărului și adultului. Spre sfârșitul perioadei preșcolare (6 – 7 ani), apar primele preferințe clare față de sexul opus, cu gesturi specifice de tandrețe, paralel cu amplificarea interesului pentru problemele de ordin sexual. Spre sfârșitul copilăriei (9 – 11 ani), odată cu accentuarea caracteristicilor somatice legate de sex (dezvoltarea organelor genitale, apariția pilozității pubiene, rotunjirea sânilor la fete etc.), încep primele „tatonări” între băieți și fete, schimburi de corespondență, examinarea discretă a sexului opus, precum și antrenarea în discuții pe această temă.

**Pubertatea** (11 – 15 ani). În această perioadă se produc transformări profunde ale organismului, la nivel somatic, fiziologic și sexual. Există mari diferențe între momentul apariției pubertății, determinate de factori individuali (particularități ale proceselor fiziologice), naturali (climă) și sociali (norme culturale, caracteristici sociale ale mediului urban sau rural). Astfel, clima caldă grăbește apariția pubertății cu 2-3 ani, iar cea rece o întârzie în aceeași măsură; în mediul urban pubertatea se instalează de regulă cu 1-2 ani mai devreme față de mediul rural, iar particularitățile naturale individuale pot accentua aceste diferențe, într-un sens sau altul. Instalarea pubertății este precedată de începutul activității glandelor sexuale, ale căror secreții hormonale determină deosebiri somatice specifice celor două sexe. Este momentul în care începe să se formeze „motivația sexuală”, care va constitui în continuare, de-a lungul întregii vieți, suportul *energetico-dinamogen* (aspectul cantitativ) și cel *directional* (aspectul calitativ) al comportamentului sexual. La această vârstă apar interese deosebite privind relațiile cu persoanele de sex opus, deși cel mai adesea sunt mascate printr-un comportament ironic, sfidător sau chiar agresiv față de persoana către care se îndreaptă simpatia. Însă, spre sfârșitul acestei perioade, mai ales în mediul urban și ca o consecință directă a influenței mass-media, pot apărea primele raporturi genitale, care vor marca debutul vieții sexuale ale celor în cauză. Anumite diferențe în manifestarea sexualității la băieți și la fete sunt însă de reținut. După cum remarcă H. Stutte, instinctul sexual o dată trezit se manifestă diferit la fete și la băieți: mai difuz și sublimat la primele, mai vehement și mai legat de organul sexual la cei de al doilea. La băiat, odată cu producerea primei ejaculări are loc o manifestare sexuală oarecum continuă, însă foarte variabilă ca intensitate; la fete se constată o evoluție ascendentă, în care manifestările de tandrețe dețin o pondere importantă, zonele erogene fiind mult mai extinse la femei decât la bărbați. Însă, aceștia din urmă sunt mult mai sensibili la stimularea indirectă, prin imagini și discuții despre actul sexual, tendința spre masturbare fiind și ea mai puternică decât la fete (v. 288).

**Adolescența** (15 – 18 ani). Este vârsta iubirilor romantice, în care se formează registrele emoționale ale personalității, și în care se stabilesc sisteme de relații duale și exclusive: prietenii trainice dar și iubirile platonice, „de la distanță”, manifestate chiar sub forma unor pasiuni puternice pentru persoane inaccesibile: profesori, actori, cântăreți. Totodată se constată că într-o proporție de cca. 65-70 %, această perioadă marchează debutul vieții sexuale, cu

diferențe notabile în funcție de particularitățile mediului social, a celui familial în primul rând. Interesul pentru sexul opus devine de acum o constantă, marcând aproape toate aspectele vieții sociale a adolescentului. Debutul vieții sexuale marchează unele diferențe notabile ale trăirilor sexuale la fete în comparație cu cele ale băieților. Astfel: a) trăirea propriei sexualități este mult mai complexă la fete decât la băieți, fiind într-o mai mare măsură dependentă de factori psihici; b) instinctul sexual este mai puțin presant decât la băieți; c) la fete activitatea sexuală devine mai rar un obiect în sine, cum se întâmplă de multe ori la băieți, fetele fiind într-o mai mare măsură dependente în acest plan de factori psihici și sociali (tradiții, norme culturale ș.a.); d) activitatea sexuală debutează la fete mai devreme decât la băieți (cu cca. 2-4 ani), însă la aceștia din urmă odată începută are într-o mai mare măsură caracter sistematic; e) experiența sexuală a femeilor își pune într-o mai mică măsură amprenta asupra vieții ei sociale, pe câtă vreme bărbații sunt mai puternic marcați de acest fapt. Sunt de reținut *efectele amânate* ale primelor experiențe sexuale, atât asupra fetelor cât și asupra băieților. Mai ales la fete, abuzurile și violențele sexuale lasă urme adânci și dramatice asupra vieții lor psihice și sociale. Din cauza anumitor particularități psihice, în parte amintite mai sus, deflorarea la fete presupune depășirea a trei categorii de obstacole: un obstacol psihic, ținând de timiditate, pudoare și reflexul înăscut – dar și modelat cultural – de păstrare a castității; un *obstacol fizic*, constând în ruperea himenului, fapt ce produce o anumită durere și inconfort fiziologic; un obstacol social, care derivă din exigențele unui nou tip de relație interpersonală care apare odată cu primul contact social, pentru care nu preexista modele comportamentale și atitudinale. În consecință, orice tip de violență în plan sexual produce o suferință psihică și fizică deosebit de complexă, cu rezonanțe adânci în toate zonele vieții individuale și sociale (v. 214; 215; 216 ș.a.).

Complexitatea fenomenelor fiziologice, psihice și psihosociale legate de debutul vieții sociale, precum și multiplele consecințe care pot rezulta de aici (graviditate, îmbolnăviri, apariția unor traume și complexe psihice etc.), impune cu necesitate o acțiune sistematică de informare și educație sexuală, care trebuie începută în școală și prin mass-media încă din pubertatea timpurie (10-11 ani).

Cercetările de psihosociologie a vieții sexuale evidențiază cele mai frecvente motive invocate pentru producerea primului contact sexual. Acestea sunt:

- 1) Dăruirea premeditată, ca dovadă de iubire sau pentru pecetluirea acesteia.
- 2) Dăruirea de bună credință, ca urmare a încrederii arătate partenerului, eventual în urma unei promisiuni.
- 3) Dăruirea din milă, fata crezând că astfel își scutește partenerul de chinuri.
- 4) Dăruirea din teamă, eventual în urma unui șantaj afectiv sau material.
- 5) Dăruirea din curiozitate, rezultată din mitul „marii experiențe”.
- 6) Dăruirea instrumentală, determinată de dorința de a-și impune controlul asupra partenerului, sau pentru a obține orice fel de avantaje.
- 7) Dăruirea în scopul satisfacerii unor necesități fiziologice deja formate.

Din punct de vedere statistic, se observă câteva diferențe notabile între femei și bărbați în ceea ce privește motivarea primei experiențe sexuale. Astfel, la tinerii *iubirea* este invocată de cca. 40 % dintre fete, și numai 27 % dintre băieți; la adulți aceste valori ajung la cca. 61 % pentru femei și 42 % pentru bărbați.



*Curiozitatea* este invocată de cca. 8 % dintre fete și 21 % dintre băieți, în timp ce la adulți aceste procente sunt de cca. 11 % pentru femei și 33 % pentru bărbați. *Insistența* partenerului este invocată de cca. 10 % dintre fete și 3 % dintre băieți, în timp ce la adulți aceste proporții sunt de cca. 3 % pentru femei și 33 % pentru bărbați (H.Grassel, 1971). În ultima vreme, în special ca urmare a impactului mijloacelor vizuale de comunicare în masă, a modei neconvenționale și a unor involuții a dinamicii sexuale la bărbați, se constată o creștere spectaculoasă a așa-numitei „incitări sexuale” a bărbaților de către femei. Aceasta poate avea loc în mod direct, prin modificarea modelului tradițional al *inițiativei masculine*, cât și indirect, prin adoptarea unor ținute vestimentare mai mult decât provocatoare. Ca urmare a acestui fapt, și a altora ținând de profilul cultural al societății superinformatizate, asistăm la mutații spectaculoase în cadrul matricelor relaționale intersexuale. Dimensiunea ludică a sexualității tinde să devină o caracteristică de bază a civilizației contemporane. Epoca civilizației non-represive demitizează sexul, transformându-l însă într-un simplu obiect comercial și de divertisment. Consecințele psihosociale vor fi considerabile!

**Tineretea** (18 – 25 ani). Marchează amplificarea și rafinarea vieții sexuale, cel mai adesea prin „experimentarea” diferitelor formule de cupluri amoroase, cu durate dintre cele mai variate. În acest context începe și formarea unei *culturi a raporturilor intersexuale*, care va marca semnificativ relațiile dintre soți în cadrul viitoarei familii. Paralel cu opțiunile profesionale legate de formarea unei cariere, în această perioadă începe să se manifeste și interesul pentru constituirea unor cupluri stabile, prin coabitare sau căsătorie, deschizându-se astfel un capitol nou al vieții sociale: cel structurant în jurul ideii de familie. În acest context, relațiile sexuale, deși își mai păstrează caracterul romantic al perioadei anterioare, intră într-o fază de maturizare, explorările reciproce din zona sexualității partenerilor conducând la formarea unui *stil erotic* caracteristic atât fiecărui partener în parte, cât și cuplului văzut -la maturizarea lui- ca o formă de comuniune psihică a două persoane legate fizic, emoțional și social. Stilul erotic este strâns legat de tehnicile sexuale folosite și de modul de realizare a *adecvării de cuplu*, aspect care marchează în mod esențial evoluția acestuia, satisfacțiile obținute în cadrul activității sexuale, sentimentele dintre parteneri și - în ultimă instanță - trăinicia și destinul social al comuniunii familiale. Lipsa unei educații sexuale complete, precum și a unei asistențe psihologice calificate încă de la debutul vieții sexuale și mai ales în perioada prenupțială, face ca din totalul divorțurilor înregistrate în țările dezvoltate cca. 50-60 % să aibă drept prime cauze inadecvările sexuale ale cuplului. Acest fapt exprimă un eșec relațional care va marca sensibil atât viața profesională și socială, cât și raporturile intersexuale viitoare ale celor implicați. Totodată, societatea modernă de tip occidental oferă și o deconcertantă gamă de „formule familiale neconvenționale”, care încep să se impună ca noi stiluri de viață, cu particularități psihosociale cu totul aparte și încă insuficient cercetate. Astfel se practică căsătoria între homosexuali, căsătorii în grup, conglomerări de familii cu viață sexuală în comun, grupări tribale ale unor minorități sau secte, familii poligame ș.m.a. (v. 38; 214; 288). Unele dintre aceste structuri familiale au copii naturali, altele recurg la adopții; însă, în toate aceste cazuri, apar serioase probleme de ordin psihosocial ținând de profilul psihologic al viitorilor tineri și,

mai ales, de modelele relaționale familiale pe care le vor promova la rândul lor.

**Maturitatea** (25 – 70 ani). Este o perioadă caracterizată prin stabilizarea relativă a dinamicii sexuale, interesul prioritar fiind acum orientat spre copii și cariera profesională. Desigur, într-o perioadă atât de lungă apar de regulă și multe probleme de ordin afectiv, relațional și material care marchează existența armonioasă a cuplului. Dintre acestea amintim: *indiferența, plictiseala, saturația, gelozia, conflictul, adulterul, separarea, abandonul și divorțul*. Fiecare dintre fenomenele menționate, însă într-o ordine crescândă a importanței, produce importante efecte psihosociale, atât în ceea ce privește raporturile directe dintre soți - pe de o parte, și dintre soți și copii - pe de altă parte, cât și în planul relațiilor extraconjugale, în cercul social și profesional în care fiecare se mișcă. Efortul principal al cuplului, dar și al instituțiilor de asistență psihologică, trebuie orientat pe direcția menținerii interesului reciproc, printr-o continuă preocupare pentru instruirea permanentă și îmbogățirea sferei existenței spirituale a partenerilor. Rutina, saturația și plictiseala, de altfel strâns legate între ele, sunt cele mai mari pericole nu numai pentru existența unui cuplu marital, ci și pentru climatul social al grupurilor în care fiecare partener își desfășoară activitatea socială. Exuberanța și pasiunea erotică specifice perioadei de început trebuie să fie suplinite printr-un efort conștient pentru dezvoltarea unor preocupări comune, crearea unor legături spirituale mai profunde și dezvoltarea unor tehnici de menținere a prospețimii relației, chiar și în plan sexual. Apariția copiilor, precum și interesul constant pentru educația acestora constituie de regulă factori deosebit de favorabili pentru consolidarea familiei. Trebuie să subliniem efectele psihosociale profund nocive pe care le generează violența în familie, abandonul și divorțul. Fiecare dintre acestea produce de regulă traume ireversibile - cel puțin unuia dintre soți, dar în mod cert tuturor copiilor care trăiesc în climatul familial astfel creat.

Ideea de familie ridică numeroase probleme în societatea contemporană, mai ales în țările occidentale, înalt industrializate. Anumite particularități ale procesului de dezvoltare economică și tehnologică au condus la apariția unor mutații majore și la nivelul familiei tradiționale, înțelegând ca nucleu fundamental al societății. Relativizarea valorilor și normelor morale în marile aglomerări urbane, creșterea criminalității, dezvoltarea narcomaniei la nivel de masă ș.m.a. sunt legate în mare parte și de pierderea capacității de socializare și formare a copiilor în cadrul mediului familial. Datorită integrării în viața economică și socială a ambilor părinți, atribuțiile educaționale ale acestora au fost transferate în mare parte unor instituții sociale specializate, care nu pot însă suplinii puternicele resorturi afective și relaționale din cadrul familiei tradiționale, extinsă sau restrânsă. Formalismul frecvent al raporturilor parentale, conflictele frecvente dintre soți, divorțurile în continuă creștere ș.a. diminuează și mai mult valențele formative ale familiei, determinând chiar serioase tulburări ale personalității copiilor și ale capacității acestora de integrare socială optimă.

**Senectutea** (peste 70 ani). Încă de la sfârșitul perioadei anterioare, dinamica sexuală intră într-un evident declin, care se accentuează drastic o dată cu înaintarea în vârstă. Instalarea menopauzei la femei (în jurul vârstei de 55-60 ani) și a andropauzei la bărbați (60-65 ani), marchează caracterul ireversibil al acestui proces, cu efecte psihice destul de importante, dar nu dramatice.



**Tulburări ale dinamicii vieții sexuale.** Conduitele intersexuale, precum și raporturile de cuplu pe care acestea le fundamentează pot fi deseori afectate de tulburările care apar în dinamica raporturilor sexuale dintre parteneri. Avem în vedere fenomene precum *frigidity* sau *nimfomania* la femei, *impotența* sau *satirismul* la bărbați, *saturația*, *inadecvarea de cuplu* și *nevrozele sexuale* la ambele categorii. Cauzele acestor tulburări pot fi grupate în patru categorii principale: a) factori *fiziologici*, care exprimă disfuncționalități organice, hormonale sau strict patologice la nivelul aparatului genital; b) factori *psihoindividuali*, care afectează echilibrul emoțional și conduita sexuală a unei persoane, chiar în afara unor contacte genitale propriu-zise (șocuri emoționale foarte puternice care au lăsat urme, complexe psihice, inhibiții puternice, fobii ș.a., care pot fi activate de oricare partener sexual potențial); c) factori *relaționali*, derivați din natura particulară a unui cuplu (inadecvarea sexuală dintre doi parteneri, de natură biologică sau psihică, dar care nu se manifestă și în cadrul altei relații de acest gen); d) factori *ambientali*, de natură fizică sau socială, care afectează accidental dinamica unei relații sexuale, dar care prin repetare pot determina tulburări cvasi-permanente ale conduitei sexuale.

*Nimfomania* și *satirismul* sunt forme de exces sexual, mult peste limita necesarului de echilibru fiziologic. Cel mai adesea, această hipertrofie a vieții sexuale este determinată de factori psihogeni: tentativa de a supracompensa unele complexe de inferioritate, existența unor factori obsesionali de natură sexuală, fuga de angoasă și frustrare prin refugiarea în activitatea sexuală, o educație deficitară care a cultivat „performanța sexuală” ca formă de autovalorizare etc. La femei, *nimfomania* este deseori expresia unui acut sentiment de singurătate și neîncredere în sine, actele sexuale fiind în acest caz încercări desperade de „acroșare” socială; alteori este rezultatul imposibilității fiziologice sau psihice de a obține satisfacția sexuală dorită.

*Frigidity* și *impotența* sunt expresia imposibilității de a consuma actul sexual, ca urmare a insensibilității și absenței oricărei satisfacții - la femei, sau a lipsei erecției - la bărbați. Cauzele pot fi de ordin fiziologic, dar adesea sunt de natură psihică: șocuri emoționale puternice legate de prima experiență sexuală, traume psihice produse în urma unor abuzuri sau violențe sexuale, dezvoltarea unor puternice inhibiții, apariția unor situații sociale traumatizante ș.a.. Psihoterapiile individuale și de cuplu se pot dovedi extrem de eficiente, pe această cale rezolvându-se până la 70-80 % dintre cazurile semnalate (v.145).

*Inadecvarea de cuplu* constă în dificultatea de a obține satisfacții sexuale cu un anumit partener, ca urmare a unor nepotriviri organice, a unor blocaje psihice sau inhibiții selective, a ejaculării precoce sau a unor stări emoționale negative trăite de unul sau de ambii parteneri. Discutarea liberă a problemelor de cuplu, apropierea afectivă dintre parteneri, sprijinul psihoterapeutic calificat și o bună educație sexuală pot rezolva în mare parte problemele de acest ordin. În caz contrar, despărțirea este cea mai bună soluție pentru a evita efecte psihologice negative cu o rezonanță mult mai amplă în plan individual și social.

*Nevrozele sexuale* sunt stări psihopatice disfuncționale, cu un caracter temporar, care pot determina scăderea libidoului sau inhibiții sexuale pe perioada cât se manifestă. Se rezolvă prin psihoterapie (v. 74; 214).

#### 11.3.4. Conduite sexuale aberante.

Prin natura ei profund instinctuală și pulsională, sexualitatea constituie zona vieții individuale și sociale în care se pot dezvolta unele dintre cele mai aberante forme de manifestare a comportamentului uman. O parte dintre acestea sunt forme exacerbate ale devianței comportamentale, altele au un incontestabil caracter delincvențial sau patologic. În continuare ne vom referi la patru dintre aceste forme de manifestare aberantă a sexualității: *violența sexuală*, *violul*, *incestul* și *perversiunile sexuale*.

*Violența sexuală* se manifestă printr-un comportament provocator de suferință pentru partener, în legătură nemijlocită cu sexul sau cu actul sexual. Este o formă de violență direcționată, determinată de anumite tulburări ale personalității agresorului, de unele particularități ale relației dintre agresor și victimă, dar și de existența unor factori socioculturali favorizanți. Forma extremă a violenței sexuale o constituie *violul*, definit ca *un contact sexual obținut prin forță sau prin amenințarea cu forța*, sau când femeia se află într-o situație care nu-i permite o opțiune liberă: este minoră, înconștientă, se află sub influența unor droguri sau într-o stare de confuzie mentală (v. 214; 251; 266).

Violența sexuală a devenit un fenomen social extrem de răspândit, fiind se pare o consecință directă a constituirii marilor aglomerări industriale, a subculturii, influenței negative a unor modele promovate prin mass-media, totul pe fondul fragilizării sistemelor de valori tradiționale și a creșterii vulnerabilității psihice a populației ca urmare a stresului, a climatului de nesiguranță și violență socială. Astfel, SUA deține locul întâi la acest capitol, cu cca. 28 cazuri la 100.000 de locuitori, cu o dublare a acestei valori pentru zonele unde domină populația de culoare; urmează țările dezvoltate din nordul Europei (Danemarca, Finlanda, Suedia și Germania, cu valori medii cuprinse între 6-11 cazuri la 100.000 de locuitori, țările din sudul Europei ocupând o poziție mult mai favorabilă, cu valori de cca. 1/100.000. (v. 251.). Cel mai îngrijorător aspect se referă la creșterea numărului de violențe sexuale în rândul adolescenților și tinerilor, procentul fiind de aproape două-trei ori mai mare decât în rândul populației mature.

*Personalitatea violatorilor* are unele trăsături specifice, evidențiate prin numeroase studii de caz. S-a constatat că aceștia sunt de cele mai multe ori persoane violente, primitive și nematurizate afectiv, provenite din medii sociale promiscue, decăzute moral și intelectual, marcate de complexe și sentimente de ură față de semenii lor, față de femei în mod special. Violul nu este consecința unui exces de virilitate, cum deseori se crede, ci expresia unor carențe și dizarmonii psihice foarte serioase, cu etologii foarte diverse. După opinia lui N. Groth, agresorii sexuali se caracterizează prin stări depresive, disforie, angoasă, nesiguranță de sine, sunt copleșiți de sentimentul inutilității și lipsei de scop în viață, cu totul neîncredători în capacitățile lor sexuale și nu numai. În aceste condiții, violul apare ca un efort de supracompensare a unui complex de inferioritate. Alți autori vorbesc de „deficite de personalitate”, fragilitatea identității masculine, eșecuri existențiale repetate, sadism, lipsă de autostimă, fiind deseori victime ei înșiși ale unor agresiuni sexuale în copilărie și prezentând aproape totdeauna deteriorări ale sistemului de relații sociale (v.214).



*Tipologii ale agresorilor și agresivităților sexuale.* Diferențele importante pe care le prezintă personalitatea violatorilor și varietatea împrejurărilor în care se produc agresivitățile fac dificilă întocmirea unei tipologii cuprinzătoare. Pot identificați agresori psihopați, sociopați, cu tulburări de personalitate, cu manifestări deviante conjuncturale și relativ normali din punct de vedere psihic. Violatorii sociopați sunt cel mai numeroși după unele statistici (30-40 %), cei în cauză aparținând lumii interlope și fiind caracterizați prin comportamente antisociale sistematice. În funcție de cauza imediată a agresivității se disting violuri comise în stare de ebrietate (cca. 10 %), sub imperiul furiei (cca. 35 %), ca formă de manifestare a puterii (cca. 45 %), sau ca urmare a incitării de către victimă (cca. 5 %). Alte clasificări se referă la recunoașterea sau nerecunoașterea culpei de către agresori, sau la pulsivitatea dominantă în momentul comiterii violului: sadismul, dorința de afirmare a puterii, nevoia de satisfacere sexuală, răzbunarea, gelozia etc. (v. 214; 251; 288 ș.a.).

*Teorii explicative asupra agresivităților sexuale.* Pentru a explica natura comportamentelor agresive finalizate prin viol sunt invocate teze și teorii dintre cele mai diverse. Cele mai cunoscute sunt următoarele.

*Teorie antropologică* susține teza că toți bărbații sunt predispuși să caute varietatea sexuală, din nevoia de a crește oportunitățile de reproducere, fără a ține cont de asentimentul partenerei. Pe acest fond, violurile se produc ca urmare a unei dorințe sexuale exacerbate care nu găsește o altă cale de satisfacere. Faptul că proporția violatorilor este cu totul nesemnificativă infirmă această teorie, care are totuși meritul de a evidenția un factor filogenetic care determină o anumită trăsătură a masculinității: căutarea activă a partenerei.

*Teoriile psihiatrice* consideră violul ca pe o categorie diagnostică, care are la bază tulburări psihice precum schizofrenia, demența, mania ș.a. Pe acest fond psihotic rezultă un impuls irezistibil căruia îi cad pradă femeile, ca fiind mai vulnerabile fizic. Rata mică a recidivelor (cca. 3-4 %), precum și caracterul premeditat al celor mai multe violuri (cca. 70 % după unii autori) contrazic însă drastic această teză.

*Teoriile psihanalitice* consideră violul ca fiind de natură predominant sexuală, violatorul fiind un o persoană pervertită sau bolnavă, cel mai adesea cu tendințe homosexuale latente. Definit ca o formă de agresivitate asupra simbolului matern, violul apare ca un simptom al conflictelor intrapsihice, aici putând fi găsită adevărata cauză. Însă, numeroase studii nu au evidențiat corelații ridicate între tulburările psihopatologice și tentativele de viol, ceea ce contrazice caracterul exclusiv al tezelor psihanalitice.

*Teoriile învățării sociale* susțin că rădăcinile agresivităților sexuale trebuie căutate în particularitățile organizării sistemelor sociale și ale procesului de socializare, învățare și integrare socială. Disfuncționalitățile întâlnite în acest plan se convertesc în factori psihoindividuali de natură pulsională care - în anumite condiții tot de natură socială - pot genera acte de agresivitate sexuală. Unele cercetări de antropologie culturală confirmă tezele de bază ale teoriei învățării sociale, însă trebuie să subliniem că agresivitățile sexuale au de cele mai multe ori o cauzalitate complexă, în care pot interveni factori genetici, fiziologici, psihici, psihosociali și socioculturali.

*Perversiunile sexuale* reprezintă comportamente sexuale aberante, produse ca urmare a devierii instinctului sexual de la obiectul, scopul și modul său firesc de satisfacere. În accepția cea mai curentă, perversiunile sunt *tendințe pulsionale regresive*, care se manifestă printr-un substitut, înlocuind actul sexual normal cu un act de altă natură, iar partenerul firesc cu un altul de același sex, cu unul aparținând unei alte specii, sau chiar unul inanimat (v. 167). În genere, se vorbește despre perversiune când orgasmul este obținut cu alte obiecte sexuale decât cele normale (homosexualitatea, pedofilia, zoofilia ș.a.) sau prin alte zone corporale decât cele genitale (bucale sau anale, de exemplu), sau când orgasmul este condiționat extrinsec (ca în cazul fetișismului, exhibiționismului, voyeurismului, sado-masochismului etc.). Având un caracter disfuncțional, imoral și antisocial, perversiunile exprimă imaturizări, regresări, dereglări sau destructurări ale personalității, care au ca efect imediat alterări notabile în planul vieții psihoindividuale, inter-relaționale și socioculturale.

*Etiologia perversiunilor sexuale* este foarte complexă, implicând factori de natură genetică, patologică, educațională și chiar culturală. În concepția freudiană, dispoziția la perversiune nu este ceva particular, fiind inerentă oricărei structuri umane. La copil, devansând instalarea funcțiilor genitale propriu-zise, se manifestă sub forma unei „dispoziții perverse polimorfe”, datorită diversității zonelor erogene, activate parțial prin intermediul jocurilor și fantasmelor infantile, care vor ceda în urma maturizării organelor genitale. Pulsivitatea sexuală normală, manifestată ca atracție irezistibilă către sexul opus se manifestă începând cu pubertatea, urmând căile firești de satisfacere. În acest context, manifestarea perversiunilor la adult constituie expresia persistenței unor forme infantile de manifestare a sexualității, în strânsă legătură cu apariția unor nevroze. Astfel, la Freud, perversiunile sunt regresii la un stadiu anterior în raport cu care a avut loc o fixație libidinală. Pentru alți psihologi, perversiunile sunt forme particulare de manifestare a unor alte pulsii. Astfel, G. Tordjman consideră că baza oricărei perversiuni este ostilitatea, care își are originea într-un traumatism afectiv precoce sau într-un eveniment dramatic din mica copilărie, devenit inconștient prin refulare. Pentru E. Dupré, G. Heuyer ș.a., perversiunile pot avea și cauze organice, apărute în urma unor maladii precum encefalita, traumatismul cranian, stări toxice cronice etc. Alte teorii pun accentul pe rolul unor forme negative de învățare socială și imitație, manifestate mai ales în cadrul unor grupuri nonconformiste, cu preocupări artistice (v. 288).

*Principalele forme ale perversiunilor sexuale.* Este de remarcat faptul că în cadrul unui raport sexual normal, între parteneri de sex opus, se practică frecvent anumite jocuri erotice, sau comportamente „preparative” menite să mărească excitația partenerilor, respectiv plăcerea obținută în urma raportului sexual. De asemenea, în timpul actului sexual, ca și în momentul orgasmului, se pot manifesta explozii emoționale puternice, marcate și prin anumite mici violențe sau bruscări ale partenerului. De altfel, sexologii recomandă explorări reciproce în zona sexualității partenerului și stimularea „imaginației sexuale” ca modalități de menținere a interesului pentru partener și evitarea apariției saturației și plictiselii. Toate aceste comportamente care însoțesc sau se finalizează într-un raport sexual normal nu sunt considerate perversiuni sexuale.



**Sadismul.** Este un comportament sexual aberant, care presupune obținerea plăcerii sexuale numai pe fondul suferinței fizice sau morale provocată unei alte persoane. Lovirea, rănirea, maltratarea sau umilirea morală a partenerului reprezintă condiția pentru a obține orgasmul și satisfacția sexuală. Mult mai rar întâlnim sadismul criminal, în care numai prin uciderea victimei se obține plăcerea sexuală. În concepția psihanalitică, sadismul este expresia pe care o capătă instinctului morții (thanatosul) în raport cu instinctul vieții (erosul).

**Masochismul** este o formă de perversiune complementară sadismului, deseori întâlnită împreună ca acesta (sado-masochismul); în acest caz, plăcerea sexuală este condiționată de asocierea cu o suferință fizică sau morală, masochiștii cerând partenerilor să-i lovească sau să-i umilească verbal pentru a putea ajunge la orgasm. Ca și în cazul sadismului, este vorba de o dezvoltare psihosexuală incompletă și dizarmonică sau - în termeni psihanalitici - de o fixație sau o regresie la un stadiu anterior, arhaic și imatur al sexualității. În formele sale ușoare, masochismul se poate manifesta fantasmatic, prin evocarea imaginărilor a unor violențe la care este supus partenerul. Din punct de vedere psihosocial sunt foarte interesante cuplurile sado-masochiste, care prin complementaritățile comportamentale pe care le presupun, realizează „celele diadice” extrem de coezive și cu aparențe de normalitate în viața de zi cu zi.

**Exhibiționismul** constă dintr-o pulsione irezistibilă de etalare în public a organelor genitale, acest act simbolizând și substituind de fapt actul genital și plăcerile asociate acestuia. Într-o proporție considerabilă exhibiționiștii sunt bărbați, marcați de dezechilibre și imaturizări emoționale foarte serioase. Este de reținut caracterul ostentativ și brutal, însă neviolent al expunerii genitale, plăcerea obținută fiind proporțională cu scârba sau frica produsă celui agresat. În consecință se alege ca victime fete tinere sau copii, puritatea acestora mărin plăcerea resimțită de pervers.

**Voyeurismul** este o perversiune complementară exhibiționismului, în acest caz plăcerea sexuală rezultând din contemplarea sexului sau a actului sexual dintre alte persoane. De remarcat că preludiul unui act sexual normal, în care partenerii se privesc și se expun reciproc nu intră în categoria vreunei perversiuni sexuale, fiind vorba mai degrabă de o „componentă estetică” a percepției sexuale dintre parteneri.

**Pedofilia** este o formă de perversiune în care impulsurile erotice sunt orientate preponderent sau exclusiv față de copii. În forma sa compulsivă, întâlnită cel mai adesea la bărbați, atracția este atât de puternică încât scapă autocontrolului, fiind orientată cel mai adesea către fete. În forma sa simptomatică, pedofilia asociată unor tulburări organice grave: demență senilă, schizofrenie, oligofrenie sau traumatisme craniene.

**Fetișismul** constă în orientarea interesului erotic către unele obiecte vestimentare ale partenerului dorite, cunoscute sau necunoscute. Se întâlnește îndeosebi la bărbați, fiind rezultatul unei greșite orientări a impulsurilor sexuale.

**Narcisismul** constă într-o atracție și dragoste excesivă de sine, fiind din această cauză interpretat ca o formă latentă de homosexualitate.

**Travestirea heterosexuală** (transexualismul) se manifestă ca o nevoie psihică intensă a unei persoane de a se considera că aparține sexului opus.

### 11.3.5. Evoluții actuale ale relațiilor de cuplu.

După cum s-a arătat, caracteristicile relațiilor intime, de natură sexuală, sunt puternic influențate și de factorii economici și socioculturali. Mutațiile majore care au loc în societatea contemporană, datorită hipertehnologizării, informatizării, tranziției și globalizării, sunt de natură să producă noi tendințe și forme de manifestare și a relațiilor intersexuale premaritale și maritale.

În acest context, datorită abandonării multor tabuuri privind relațiile sexuale - în general, a celor maritale și premaritale - în special, au apărut noi forme de manifestare și experimentare a raporturilor sociale cu implicații sexuale, unele având chiar caracterul unor simulacre familiale.

Natura relațiilor maritale implică câteva aspecte importante: a) un fond emoțional pozitiv, începând cu anumite forme de dragoste romantică, și terminând cu relații emoționale de dependență, formate în timp; b) relații sexuale curente, ca o formă implicită de angajament afectiv și marital; c) rezidență comună; d) împărțirea bunurilor materiale și financiare; e) distribuția echitabilă a drepturilor și obligațiilor familiale, inclusiv cele referitoare la creșterea și educarea copiilor; f) identificarea publică și legală drept un cuplu.

Caracteristicile societăților occidentale contemporane determină apariția unor noi forme de cupluri maritale, cu diferențe la una sau mai multe dintre dimensiunile definitorii prezentate mai sus, ajungându-se până la forme de patologie interacțională maritală (I. Mitrofan, 1989). Astfel:

1) **Căsătoria deschisă**, care fără să impună o legalizare a relației, se bazează pe calitatea relațiilor interpersonale și fericirea partenerilor, în condiții stabilite prin consens de aceștia. Scopul acestei uniuni este dragostea sexuală și dorința de împlinire și satisfacție personală a partenerilor, chiar dacă acest lucru presupune schimbarea partenerului, sau formularea unor noi norme relaționale. În multe cazuri, depășindu-se faza inițială de maximă flexibilitate relațională, se ajunge la legalizarea legăturii, provizoriul îndelungat și incertitudinea privind viitorul relației constituind o motivație în acest sens.

2) **Pseudocăsătoria**, în una sau mai multe dintre caracteristicile cuplului nu se întâlnesc în realitate, prin acceptul partenerilor. De exemplu, cazuri în care partenerii locuiesc în orașe diferite, întâlnirea având loc la un anumit interval de timp; sau separația completă a bunurilor și finanțelor - ceea ce denotă lipsa unor angajamente clare ale partenerilor. În cadrul acestei categorii întâlnim și căsătorii cu roluri maritale incomplet exercitate, în care se acceptă diferite forme de combinații privind menajul, educația copiilor, relațiile afective și sexuale împreună sau separat ș.a. - toate acestea reprezentând pseudosoluții care vor afecta semnificativ procesul de socializare a copiilor, și chiar echilibrul psihologic al partenerilor.

3) **Swingers-ul** care desemnează schimbul voluntar și temporar de parteneri aparținând a două sau mai multe cupluri. În realizarea schimburilor poate fi inclusă eventual și o altă persoană, de regulă de sex feminin.

Toate aceste tendințe, mult mai puțin vizibile în țara noastră, afectează grav valorile familiei nucleare tradiționale, în care comuniunea afectivă constituie fundamentul procesului de socializare a copiilor, dar și de asigurare a unui climat psihosocial echilibrat și sănătos (v. și 214; 215; 216; 217; 288).



#### 11.4. Conduita religioasă.

Cercetarea fenomenelor religioase ocupă un loc cu totul aparte în multe domenii ale științelor sociale: filozofia, antropologia culturală, sociologia, psihologia socială, politologia ș.a. Își propun să studieze fiecare, cu mijloace care le sunt specifice, multiplele aspecte legate de credință, de locul sacralului în conștiința individuală și socială, precum și impactul pe care fenomenul religios îl are asupra diferitelor laturi ale vieții sociale. Perspectiva psihologiei sociale asupra acestei problematice este deosebit de semnificativă deoarece evidențiază o serie de aspecte fundamentale ale fenomenologiei religioase, și anume: a) condiționările socioculturale și psihosociale care generează trăirile religioase ca una dintre dimensiunile esențiale ale vieții sociale; b) locul credinței și reprezentărilor religioase în cadrul conștiinței sociale; c) sistemul specific de relații psihosociale dintre persoane, grupuri și instituții care se formează în spațiul de manifestare a religiozității; d) caracteristicile specifice comportamentului religios și raporturile acestuia cu alte tipuri de comportamente psihosociale; trăsăturile psihoindividuale și psihosociale specifice credincioșilor ș.a. (v. 34; 98).

##### 11.4.1. Fundamentele psihosociale ale fenomenelor religioase.

Abordarea teoretică a problematicei legate de religiozitate presupune o serie de precizări și delimitări legate de conceptele de „Divinitate”, „Credință”, „Religie”, „Biserică” și „Cler”, pe de o parte, precum și referitoare la noțiunile de „credință religioasă”, „trăire”, „sentimente” și „comportament religios”, pe de altă parte. Demers care are un profund caracter interdisciplinar și căruia i-au fost acordate numeroase lucrări de specialitate (v. 34, pg. 478; 72; 98 ș.a.). Desigur, în spațiul restrâns al acestui capitol, vom face numai câteva sumare precizări conceptuale, strict necesare schițării perspectivei psihologiei sociale asupra acestei complexe problematice.

Problema religiozității omului ca ființă rațională este una care ține de filozofie, ontologie socială și antropologie culturală. După cum rezultă din numeroasele studii de filozofie și de antropologie culturală dedicate acestei probleme, omul se poate defini cel mai revelator ca *singura ființă care își construiește și interpretează propria existență printr-o raportare conștientă la o transcendență*. Într-adevăr, până acum nu a fost identificată nici o formă de comunitate umană, oricât de primitivă ar fi fost pe scara evoluției sociale, care să nu posede forme mai mult sau mai puțin evolute de credință religioasă, deci care să nu-și raporteze propria lor existență la o *transcendență*, indiferent de numele care i se dă acesteia: Zei, Spirit Absolut, Dumnezeu, Allah etc. (v. 98).

Pe acest fundament ontologic, culturile - înțelese ca modalități particulare de structurare a existenței spirituale a unei comunități - construiesc sau adoptă una dintre paradigmele lor fundamentale: *dedublarea lumii în sacru și profan*. După cum sublinia M. Eliade, „sacru și profanul sunt două modalități de a fi în lume, două situații existențiale asumate de către om de-a lungul istoriei”. *Sacru* are caracter immanent, transcendent și supranatural, care dă obiect și conținut conștiinței religioase; profanul aparține unei realități nude și obiectuale, dominată de principii pozitivistice și pragmatice, căreia îi lipsește dimensiunea

spirituală a transcendenței. Lumea credințelor și a trăirilor religioase este una a sacralului; lumea omului de știință, a practicianului eficient și a omului guvernat de trebuințele zilnice este una a profanului, adică a unei lumi desacralizate.

*Credința* ne apare ca un sistem de idei, reprezentări și sentimente care, la un anumit individ sau grup social, exprimă raporturile lumii reale cu transcendența și cu sacru. Fiind disjunctă și complementară față de rațiune, credința nu are nevoie de argumente: ea exprimă o adeziune afectivă ireductibilă la un adevăr revelat. Deși din punct de vedere psihologic credința presupune o structură complexă, incluzând idei, reprezentări, forme argumentative specifice, sentimente stratificate pe mai multe niveluri și motivații adiacente acestora, în esență sa rămâne un fapt cultural și psihosocial, care exprimă sui generis apartenența unui individ la o anumită comunitate umană. Abia la nivelul comportamentului religios caracteristicile psihoindividuale ale persoanei și cele psihosociale ale grupului vor interveni pentru a particulariza faptul de credință în act social, cu relevanță pentru sistemul de relații în care sunt implicate persoanele, grupurile și instituțiile.

*Religia* constituie un fenomen social și cultural, o formă a conștiinței sociale, formată dintr-un ansamblu organizat de teze, idei, reprezentări, dogme și practici prin care se statuează raporturile individului și comunității cu transcendența. Sau, după cum definea E. Durkheim acest concept, religia este un sistem unitar de credințe și practici relative la lucruri sacre, care reunesc indivizii într-o aceeași comunitate morală, numită Biserică. Este un fenomen cu multiple și majore implicații istorice, culturale și psihosociale, departe de concepția cel puțin rudimentară, de sorginte marxistă, conform căreia religia nu este altceva decât opiumul popoarelor, sau un instrument al dominației de clasă. Dintr-o perspectivă mult mai largă, din care nu poate lipsi dimensiunea psihosocială a fenomenului, se poate aprecia că religiosul are trei surse fundamentale: a) de natură *cognitivă*, izvorâtă din nevoia fundamental umană de a înțelege și explica universul în care trăiește; b) de natură înalt *spirituală*, prin care căutăm să dăm un sens și o valoare vieții noastre în lume; c) de natură instrumentală, aferentă practicilor prin care oamenii caută să obțină protecția și sprijinul Divinității în viața de zi cu zi. În toate ipostazele sale, Religia este un fapt de conștiință, care definește în mod esențial condiția umană.

*Biserica* instituționalizează faptul de credință, oferind un cadru formal pentru manifestarea comportamentelor religioase ale persoanelor și grupurilor sociale. Fiecare formă de religie (creștin-ortodoxă, creștin-catolică, mozaică, budistă etc.) presupune instituții bisericești specifice, diferențiate prin ideologii, ritualurile practicate, structura organizatorică internă, normele de funcționare, raporturile legiferate cu societatea laică, normele de recrutare și formare a clericilor, raporturile acestora cu credincioșii etc.

*Clerul* reprezintă un corp profesional care, în cadrul instituției numită Biserică, asigură desfășurarea activității acesteia, pe baza unor norme organizatorice și de conduită specifice. Acest fapt presupune existența unor ierarhii, forme speciale de instrucție și formare a diferitelor categorii de personal, precum și reglementări riguroase ale raporturilor cu mediul social, exterior instituției cărora le aparțin.



Procedând la o analiză aprofundată a fenomenului religios, J. Beachler apreciază că, din perspectivă culturologică, sociologică și psihosociologică, raporturile ce se stabilesc între oameni și sacru se pot grupa în trei categorii de fapte: cele referitoare la *inițiatori*, la *gestionari* și la *consumatori* (v. 34, pg.482). Mulți etnologi nu admit teza larg răspândită după care religiile sunt producții anonime colective, evidențiind rolul major al inițiatorilor.

De fapt, toate marile religii au avut inițiatori bine individualizați, a căror studiere scapă mijloacelor sociologice, fiind vorba mai degrabă de o circumscriere psihologică a respectivului fenomen. Iisus a întemeiat creștinismul, Buddha - budismul, Mahomed - islamismul, iar marile disidențe creștine atestă și ele acest principiu (calvinismul, protestantismul ș.a.).

Gestionarii fenomenului religios aparțin instituțiilor bisericești, constituind o castă sau un grup profesional care este supus mai multor categorii de exigențe (religioase, laice, organizatorice și funcționale), în timp ce consumatorii sunt cei care trăiesc nemijlocit fenomenul religios (prin credințele, trăirile și sentimentele spontane pe care le încearcă), dar care totodată sunt supuși și exigențelor formulate de către gestionarii fenomenului (Biserica și Clerul). Această stratificare implică o abordare diferențiată a fiecărui sector al vieții religioase, pentru unele fiind mai adecvate metodele antropologiei culturale, pentru altele cele ale sociologiei, iar pentru o ultimă categorie cele ale psihosociologiei și psihologiei.

*Trăirile religioase* sunt circumscrise ca stări psihice individuale și de grup, care sunt generate ca urmare a raportării conștiente la sacralitate, manifestate spontan sau în cadrul riturilor, ceremoniilor sau activităților organizate, de către Biserică – cel mai adesea. Trăirile religioase sunt structurate în jurul unor reprezentări difuze ale sacrului, fiind însoțite de emoții polimorfe puternice (venerație, extaz, teamă, recunoștință, speranță etc.) și motivații specifice, legate cel mai adesea de situația particulară a fiecărui credincios. Trăirile religioase se manifestă în plenitudinea lor numai în cadrul ceremoniilor, ritualurilor, pelerinajelor, în restul timpului existând sub forma unor simple potențialități, fără o influență nemijlocită asupra comportamentului laic al credincioșilor. Însă, în cadrele amintite se pot produce fenomene psihosociale deosebit de virulente, forme de extaz mistic, uneori adevărate psihoze colective, mergând - după cum s-a întâmplat de atâtea ori - până la sinuciderea în masă a credincioșilor aparținând anumitor secte apocaliptice. În acest caz, fenomenele specifice mulțimilor psihologice interferează major cu trăirile emoționale foarte puternice - deci disfuncționale, ceea ce conduce la pierderea semnificativă a controlului individual asupra a ceea ce se întâmplă, pe fondul obnubilării totale sau parțiale a conștiinței de sine (v. cap. 10).

*Sentimentele religioase* sunt elemente de fond ale vieții individuale și de grup, cu manifestări relativ discrete, dar care afectează în mod difuz o mare parte din sfera comportamentală a persoanelor sau grupurilor sociale - spre deosebire de trăirile religioase care au un pronunțat caracter conjunctural. Compasiunea, sprijinul acordat celor în suferință, respectarea strictă a unor principii morale ș.a., sunt de cele mai multe ori rezultatul existenței unor sentimente religioase, induse în ontogeneză prin socializare, și care s-au convertit în *stil de viață*. Aceste sentimente pot exista și se pot manifesta chiar dacă respectivele persoanele nu sunt credincioși practicanți, fiind mai degrabă

expresia sublimată a unor intuiții religioase primordiale, specifice - după cum s-a arătat - omului ca ființă generică.

*Practica religioasă* constă dintr-o serie de acte individuale sau colective, sporadice sau sistematice, prin care subiectul religios își exprimă trăirile și sentimentele sale, căutând să intre într-o anumită relație cu Sacrul pentru a-și arăta recunoștința, pentru a i se deschide, sau pentru a solicita ajutor. Rugăciunile, sacrificiul, pelerinajul, spovedania, participarea la ceremonii și ritualuri - sunt numai câteva dintre formele activităților religioase cu o deosebită varietate a conținuturilor fiecăreia în funcție de religie, specificul instituțiilor bisericești, particularități culturale și istorice etc.

Cercetările de antropologie culturală, coroborate cu cele de sociologie și psihologie socială, evidențiază factorii determinanți și condițiile în care apar și se manifestă fenomenele și practicile religioase. În primul rând, se invocă existența unor factori de fond, care țin fie de existența unui „sentiment metafizic” difuz însă insidios, fie de trebuințele specific umane de a da coerență unui univers pe care nu-l pot înțelege în totalitate. O a doua categorie de factori este de natură psihosocială, prin intermediul interacțiunilor interpersonale și de grup căpătând consistență și formă sentimentele religioase difuze. Aici, în funcție de trăsăturile psihoindividuale ale subiecților-membri ai grupurilor umane, se configurează forme relativ generalizate de trăiri și manifestări religioase, fond pe care pot apare direcții noi de structurarea a sentimentelor, ideilor și practicilor religioase. Acestea sunt sisteme religioase mai mult sau mai puțin coerente, cu o mai mare sau mică răspândire și putere de manifestare în plan social și cultural. Împărțite de un grup mare de oameni, pe fondul interacțiunilor specifice dintre inițiatori, gestionari și adepți (consumatori), iau naștere credințele religioase, care se vor manifesta în continuare prin anumite activități și practici religioase.

*Conduita religioasă*, implicând practici, comportamente și acțiuni desfășurate sub incidența religiozității, pe de o parte, precum și trăirile, motivațiile și sentimentele subiacente acestora, sunt rezultatul și expresia interacțiunii dintre cel puțin șase categorii de factori determinanți, și anume:

a) *culturali*, care sintetizează achizițiile spirituale ale comunității în plan istoric : sunt aspecte de fond, care dau o anumită direcție și formă generală oricărei manifestări umane, inclusiv celei religioase;

b) *instituționali*, care reflectă influența specifică a Bisericii și Clerului, dar și a unor instituții conexe, de natură educațională, politică sau statală; este o influență specifică sistemelor organizaționale, în care acționează și factori specifici acestora (v. cap. 9);

c) *macrosociali*, care exprimă trăsăturile generale ale unei societăți, pe o anumită treaptă a dezvoltării sale (dezvoltare economică, științifică, tehnologică, educațională ș.a.; natura sistemului politic și economic, structura demografică și comunitară etc.);

d) *psihosociali* de grup, prin care acționează fenomenele specifice acestei zone a realității sociale (modelare comportamentală, presiune normativă, imitație, contagiune, potențare reciprocă, comparație cu grupurile de prestigiu sau cu cele de presiune etc.);



e) *psihoindividuali*, care reflectă configurația unor trăsături de personalitate, cu incidență asupra trăirilor și manifestărilor religioase (existența unor complexe, trăsături caracteriale, emoționale, afective, motivațional-atitudinale – precum și influența grupurilor primare de apartenență etc.);

f) *factori contextuali*, care referă asupra unor împrejurări social-istorice sau care țin de existența individuală, cu valențe de a declanșa și menține anumite emoții și manifestări religioase (războaie, molime, drame personale, evenimente naturale catastrofale sau necunoscute ș.a.).

Formele particulare de manifestare a religiosului în diferite etape istorice și spații culturale țin de ponderea și modul de configurare a acestei multitudini de factori, care pot fi simultan sau succesiv cauzali și condiționali.

**Funcțiile psihosociale ale religiosului.** După cum evidențiază studiile de antropologie culturală, indiferent de forma sa de manifestare, religiosul îndeplinește o serie de funcții esențiale în cadrul societății. Dintre acestea, cele mai importante sunt următoarele:

1. Funcția *morală*, de stabilire a unor criterii și norme ale comportamentului interpersonal și social în concordanță cu valorile de bine, adevăr și dreptate. Toate religiile au un cod al conduitelor morale, care asigură coerența, echilibrul și funcționalitatea sistemului social, într-un cadru de normalitate. Sunt cunoscute „Cele zece porunci” ale doctrinei creștine, sau normele morale conținute în Talmud sau Coran. În lipsa acestor constrângeri morale, impuse de o autoritate transcendentă, viața socială ar fi de neimaginat. Sau, preluând afirmația unui celebru personaj, „mă întreb ce animale sălbatice am deveni, dacă puțină ipocrizie religioasă n-ar veni să ne potolească instinctele rele”.

2. Funcția *identară*, prin care comunitățile umane capătă o nouă dimensiune a identității lor culturale și istorice, dar și un liant spiritual foarte puternic. Identitatea individuală și socială constituie o dimensiune esențială a personalității umane, fără de care societatea nu ar fi decât o formă primară de gregarism instinctual. Identitatea religioasă, dată de apartenența la un anumit cult, este totodată un factor de coeziune socială și spirituală, dar și un element prin care, ca indivizi, ne structurăm un set de valori fundamentale, și ne asumăm un rol semnificativ în viața socială.

3. Funcția *motivațională*, de satisfacere a unor trebuințe specific umane: nevoia de securitate, de comuniune spirituală, de trăire emoțională sau de înțelegere a universului în care se trăiește. După cum remarcă J. Baechler, religia satisface anumite necesități ale naturii umane, cum sunt cele legate de curiozitate, securitate, comunitate, conștiință împăcată, exaltare și speranță – fără de care echilibrul nostru sufleteș nu ar fi cu putință (v. 34, pg. 478).

4. Funcția *culturală*, în spațiul manifestărilor religiozității găsindu-și forma de exprimare numeroase creații artistice și spirituale. Muzeele lumii sunt pline de opere de artă pe teme religioase, sau inspirate de acestea. Unele dintre cele mai impresionante opere arhitectonice sunt cele ale mănăstirilor și catedralelor, care sunt adevărate forme de obiectivare a spiritualității unei epoci.

5. Funcția *politică*, care rezidă în folosirea religiei ca un instrument ideologic deosebit de eficient, sau implicarea Bisericii ca forță politică nemijlocită, cum este cazul Vaticanului, a cărei influență politică este incontestabilă.

#### 11.4.2. Determinații psihoindividuale ale conduitelor religioase.

În cadrul sistemului social global, care este un sistem dinamic cu autoreglare căruia îi este specifică o cauzalitate structurală, fiecare dintre factorii prezentați mai sus poate avea o influență determinantă asupra conduitelor religioase. Acest fapt este cu atât mai evident dacă ne raportăm la fenomenul exacerbarii trăirilor religioase, în diferitele sale forme.

Prin *exacerbarea trăirilor religioase* denumim fenomenul implicării subiective profunde în credința unei secte sau grup religios, implicare care devine trăsătura de fond a existenței individului sau grupului respectiv. Fenomenul poate îmbrăca forma bigotismului exagerat, a intoleranței religioase agresive, a fanatismului religios sau chiar a delirului colectiv, practicat uneori ca simplu ritual. Acest fenomen are o importanță socială deosebită, stând la baza activității celor mai multe secte religioase în care nivelul considerat normal al religiozității este uneori cu mult depășit. Ca în cazul sectelor „apocaliptice” – de pildă, unde delirul religios indus credincioșilor *de o anumită factură psihologică* a condus de multe ori la acte cu un pronunțat caracter antisocial sau chiar la sinucideri colective. Recent, în Uganda, peste 400 de membrii ai unei secte apocaliptice au fost victimele unei sinucideri colective; aceste evenimente dramatice au totdeauna la origine stări de exacerbare a trăirilor religioase care ajung până la stări avansate de delir psihotic colectiv.

Numeroase cercetări de psihologie a religiei evidențiază faptul că fenomenele religioase apar și ca o consecință a unei opțiuni și adeziuni individuale la un set de norme, valori și comportamente acreditate în cadrul unui sistem religios, mai mult sau mai puțin structurat sau extins. Aici sunt implicate procese cognitiv-interpretative, afectiv-motivaționale și volitiv-acționale, precum și factori ținând structura generală a personalității respectivilor subiecți. Acțiunea acestor factori este filtrată, orientată și structurată de influența factorilor psihosociali de grup, acolo unde conduita individuală se obiectivează și se valorizează social.

În consecință, în producerea fenomenelor religioase – cu atât mai mult în cazul exacerbarii acestora – între condițiile generale (social-istorice, economice, politice, sau culturale) și efectele în plan comportamental se interpun cel puțin două categorii de variabile intermediare: 1) *personalitatea credincioșilor* – cu structurile sale cristalizate, uneori sub forma unor „complexe” sau „sindroame”; 2) *grupul social* de apartenență – cu întreaga sa fenomenologie psihosocială prin care influențează conduita membrilor săi (v. cap. 8).

Factorii psihoindividuali și de personalitate care determină o exacerbare a trăirilor religioase pot fi împărțiți în patru categorii principale: a) factori psihici de fond (dintre care nivelul de inteligență generală, emotivitatea și sugestibilitatea au cea mai semnificativă pondere); b) trăsături de personalitate configurate în structuri tipice, care au valoarea unor „sindroame”; c) complexe emoționale generate accidental în ontogeneză, ca urmare a unor experiențe traumatizante sau a unor eșecuri existențiale repetate (complexul insignifianței, cel al înfrângerii sau inutilității în lume – de exemplu); d) factori de natură psihotică, care își găsesc forma de manifestare într-un comportament specific (avem în vedere anumite forme de paranoia, delir, manie, schizofrenie ș.a.).



Structurile de personalitate au o importanță aparte în determinarea conduitelor religioase, cu semnificație și în manifestările curente, „socializate” ale acestora, atunci când îmbracă forma unor preocupări umaniste, filantropice, sau de asistență a celor aflați în dificultate.

Cercetările noastre au evidențiat existența a cinci categorii principale de structuri ale personalității cu incidență majoră în adoptarea și manifestarea conduitelor religioase. Pentru evidențierea acestora a fost folosită o metodologie complexă care a presupus aplicarea unei baterii de teste de personalitate (Szondi, Lüscher ș.a.), discuții dirijate și chestionare de opinii (D. Cristea, 1981). Prezentăm mai jos profilul psihologic tipic pentru fiecare structură identificată.

1. *Structura „metafizică”*: subiecții din această categorie au nivelul de inteligență cel mai ridicat și se caracterizează prin spirit civilizator și dragoste de cultură; sunt puritani și aspiră sever, uneori chiar agresiv la un scop sau un ideal înalt. De multe ori, pentru acești subiecți religia este mai degrabă o *morală*, adică un instrument adecvat realizării aspirațiilor lor înalte. De aceea, în această categorie n-am întâlnit niciodată manifestări de bigotism, misticism sau simplă contagiune afectivă. Raționali, lucizi, înclinați spre speculație, din rândul acestor subiecți aleg „inițiatorii”, conducătorii de secte, predicatorii și propagatorii activi ai credinței, având adesea o mare forță de persuasiune. Profilul Szondi specific acestei structuri este următorul:

$\frac{S}{h} \frac{P}{s} \frac{Sc}{e} \frac{C}{hy} \frac{C}{k} \frac{C}{p} \frac{C}{d} \frac{C}{m}$   $h = -! \quad s = 0 \quad k = +/- \quad p = -- \quad d = -- \quad m = --$

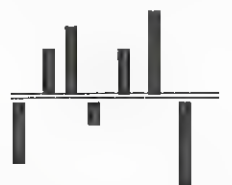


S = pulsuni sexuale. P = pulsuni paroxistice.

Sc = pulsuni ale eului. C = pulsuni de contact

2. *Structura „umanismului religios”*. Se caracterizează printr-o sensibilitate afectivă ridicată, altruism și dăruire de sine. Persoanele din această categorie proclamă adesea deșertăciunea preocupărilor și intereselor terestre, pledând pentru modestie și renunțare, chiar ascetism de multe ori; dojenesc și amenință cu blândețe, oferindu-și ajutorul dezinteresat pentru învingerea răului în lume. Le este caracteristic spiritul cavaleresc față de societate, spiritul de sacrificiu și umilință. Sunt buni propovăduitori ai credinței, forța lor de convingere rezultând din comportamentul și atitudinea lor exemplare. Profilul tipic este următorul:

$\frac{S}{h} \frac{P}{s} \frac{Sc}{e} \frac{C}{hy} \frac{C}{k} \frac{C}{p} \frac{C}{d} \frac{C}{m}$   $h = - \quad s = + \quad e = - + \quad hy = - \quad k = + \quad p = +!$



$d = -! \quad m = 0$

3. *Structura „culpabilității*. Subiecții din această categorie se caracterizează printr-un pronunțat sentiment de culpabilitate și teamă irațională de pedeapsă – toate aceste trăiri fiind de natură inconștientă. Adeziunea religioasă este o cale firească prin care caută să evite aceste sentimente confuze, însă uneori terifiante.

#### 11.4.2. Determinații psihoindividuale ale conduitelor religioase.

În cadrul sistemului social global, care este un sistem dinamic cu autoreglare căruia îi este specifică o cauzalitate structurală, fiecare dintre factorii prezentați mai sus poate avea o influență determinantă asupra conduitelor religioase. Acest fapt este cu atât mai evident dacă ne raportăm la fenomenul exacerbării trăirilor religioase, în diferitele sale forme.

Prin *exacerbarea trăirilor religioase* denumim fenomenul implicării subiective profunde în credința unei secte sau grup religios, implicare care devine trăsătura de fond a existenței individului sau grupului respectiv. Fenomenul poate îmbrăca forma bigotismului exagerat, a intoleranței religioase agresive, a fanatismului religios sau chiar a delirului colectiv, practicat uneori ca simplu ritual. Acest fenomen are o importanță socială deosebită, stând la baza activității celor mai multe secte religioase în care nivelul considerat normal al religiozității este uneori cu mult depășit. Ca în cazul sectelor „apocaliptice” – de pildă, unde delirul religios indus credincioșilor de o anumită *factură psihologică* a condus de multe ori la acte cu un pronunțat caracter antisocial sau chiar la sinucideri colective. Recent, în Uganda, peste 400 de membrii ai unei secte apocaliptice au fost victimele unei sinucideri colective; aceste evenimente dramatice au totdeauna la origine stări de exacerbare a trăirilor religioase care ajung până la stări avansate de delir psihotic colectiv.

Numeroase cercetări de psihologie a religiei evidențiază faptul că fenomenele religioase apar și ca o consecință a unei opțiuni și adeziuni individuale la un set de norme, valori și comportamente acreditate în cadrul unui sistem religios, mai mult sau mai puțin structurat sau extins. Aici sunt implicate procese cognitiv-interpretative, afectiv-motivaționale și volitiv-acționale, precum și factori ținând structura generală a personalității respectivilor subiecți. Acțiunea acestor factori este filtrată, orientată și structurată de influența factorilor psihosociali de grup, acolo unde conduita individuală se obiectivează și se valorizează social.

În consecință, în producerea fenomenelor religioase – cu atât mai mult în cazul exacerbării acestora – între condițiile generale (social-istorice, economice, politice, sau culturale) și efectele în plan comportamental se interpun cel puțin două categorii de variabile intermediare: 1) *personalitatea credincioșilor* – cu structurile sale cristalizate, uneori sub forma unor „complexe” sau „sindroame”; 2) *grupul social* de apartenență – cu întreaga sa fenomenologie psihosocială prin care influențează conduita membrilor săi (v. cap. 8).

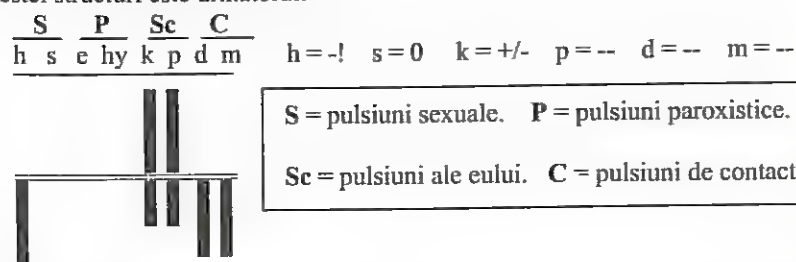
Factorii psihoindividuali și de personalitate care determină o exacerbare a trăirilor religioase pot fi împărțiți în patru categorii principale: a) factori psihici de fond (dintre care nivelul de inteligență generală, emotivitatea și sugestibilitatea au cea mai semnificativă pondere); b) trăsături de personalitate configurate în structuri tipice, care au valoarea unor „sindroame”; c) complexe emoționale generate accidental în ontogeneză, ca urmare a unor experiențe traumatizante sau a unor eșecuri existențiale repetate (complexul insignifianței, cel al înfrângerii sau inutilității în lume – de exemplu); d) factori de natură psihotică, care își găsesc forma de manifestare într-un comportament specific (avem în vedere anumite forme de paranoia, delir, manie, schizofrenie ș.a.).



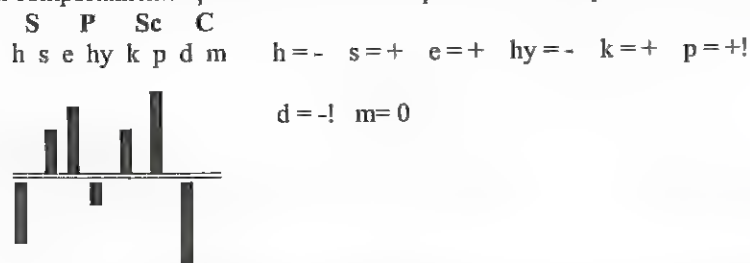
Structurile de personalitate au o importanță aparte în determinarea conduitelor religioase, cu semnificație și în manifestările curente, „socializate” ale acestora, atunci când îmbracă forma unor preocupări umaniste, filantropice, sau de asistență a celor aflați în dificultate.

Cercetările noastre au evidențiat existența a cinci categorii principale de structuri ale personalității cu incidență majoră în adoptarea și manifestarea conduitelor religioase. Pentru evidențierea acestora a fost folosită o metodologie complexă care a presupus aplicarea unei baterii de teste de personalitate (Szondi, Lüscher ș.a.), discuții dirijate și chestionare de opinii (D. Cristea, 1981). Prezentăm mai jos profilul psihologic tipic pentru fiecare structură identificată.

1. *Structura „metafizică”*: subiecții din această categorie au nivelul de inteligență cel mai ridicat și se caracterizează prin spirit civilizator și dragoste de cultură; sunt puritani și aspiră sever, uneori chiar agresiv la un scop sau un ideal înalt. De multe ori, pentru acești subiecți religia este mai degrabă o *morală*, adică un instrument adecvat realizării aspirațiilor lor înalte. De aceea, în această categorie n-am întâlnit niciodată manifestări de bigotism, misticism sau simplă contagiune afectivă. Raționali, lucizi, înclinați spre speculație, din rândul acestor subiecți aleg „inițiatorii”, conducătorii de secte, predicatorii și propagatorii activi ai credinței, având adesea o mare forță de persuasiune. Profilul Szondi specific acestei structuri este următorul:

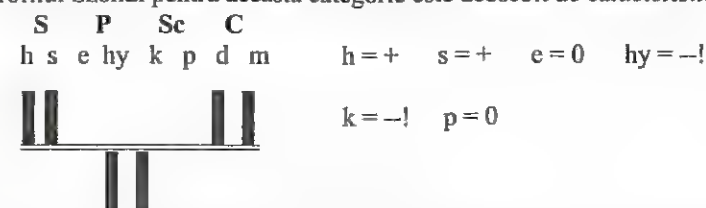


2. *Structura „umanismului religios”*. Se caracterizează printr-o sensibilitate afectivă ridicată, altruism și dăruire de sine. Persoanele din această categorie proclamă adesea deșertăciunea preocupărilor și intereselor terestre, pledând pentru modestie și renunțare, chiar ascetism de multe ori; dojenesc și amenință cu blândețe, oferindu-și ajutorul dezinteresat pentru învingerea răului în lume. Le este caracteristic spiritul cavaleresc față de societate, spiritul de sacrificiu și umilința. Sunt buni propovăduitori ai credinței, forța lor de convingere rezultând din comportamentul și atitudinea lor exemplare. Profilul tipic este următorul:

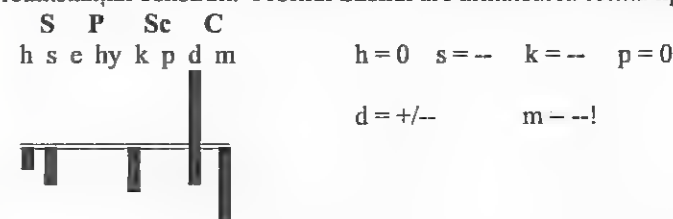


3. *Structura „culpabilității*. Subiecții din această categorie se caracterizează printr-un pronunțat sentiment de culpabilitate și teamă irațională de pedeapsă – toate aceste trăiri fiind de natură inconștientă. Adeziunea religioasă este o cale firească prin care caută să evite aceste sentimente confuze, însă uneori terifiante.

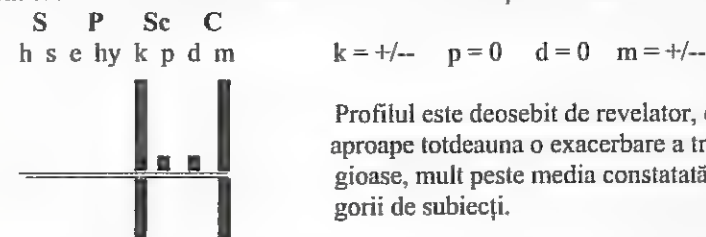
În relațiile interpersonale se arată foarte umili și supuși; fiind foarte sugestibili, sunt cu ușurință atrași în cadrul unor secte, devenind credincioși fervenți și activi. Credința lor se focalizează aproape exclusiv asupra mântuirii, manifestând cel mai adesea teama că încă n-au făcut destul pentru aceasta. Profilul Szondi pentru această categorie este deosebit de caracteristic:



4. *Structura „neliniștii”*. Trăirile acestor subiecți se concentrează în jurul unor sentimente de neliniște sau „angoasă existențială”, provocată de ruperea unor legături esențiale cu lumea obiectuală, paralel cu incapacitatea de a-și crea noi idealuri și de a capta noi „obiecte” în sfera lor de interes. Subiecții din această categorie manifestă o puternică înstrăinare, adeziunea la o sectă religioasă constituind o formă de refugiu împotriva vidului sufletească și lipsei de idealuri. Ca o reacție compensatorie deseori întâlnită, simpla adeziunea este dublată de un fanatism primitiv și agresiv, acest comportament constituind o ultimă încercare de menținere a unei minime consistențe a eului, printr-o legătură cu un ideal circumstanțial construit. Profilul Szondi are următoarea formă tipică:



6. *Structura „nefericirii”*. Persoanele din această clasă se caracterizează printr-un intens și uneori dramatic sentiment de solitudine și abandon. Nereușind să-și creeze o imagine a eului, subiecții devin inhibați, dezvoltând un puternic sentiment de inferioritate împotriva căruia luptă pe diferite căi; una dintre acestea este cea a adeziunii la o sectă religioasă, context în care încearcă reconstruirea Imago-ului. În cadrul grupului de credincioși caută un nou spațiu de afirmare, prin care să atenueze sentimentul de inferioritate și solitudine. Profil tipic:



Existența unor „sindromuri de personalitate” în rândul persoanelor care manifestă o exacerbare a trăirilor religioase prezintă o deosebită importanță teoretică și practică. Procesul socializării, precum și structurarea relațiilor interpersonale și grupale sunt puternic influențate de aceste trăsături accentuate ale personalității, care pot avea rolul unor nuclee disfuncționale în plan relațional



### 11.4.3. Principalele confesiuni și secte religioase.

Peisajul religios al societății contemporane prezintă o extremă diversitate, începând cu marile sisteme religioase tradiționale - creștinismul, budismul, islamismul, hinduismul, confucianismul, daoismul și mozaismul - și terminând cu micile sisteme de credințe, heteroclite și uneori foarte puțin răspândite, promovate de diferite secte religioase.

Din perspectiva psihologiei sociale prezintă o deosebită importanță atât motivațiile care stau la baza adeziunii la o anumită credință a indivizilor și grupurilor sociale, cât și cauzele proliferării sectelor religioase care, la acest sfârșit de mileniu a căpătat proporții de-a dreptul spectaculoase. Fără îndoială, cauzele acestui fenomen sunt profunde, necesitând o cercetare interdisciplinară de mare amploare. Aici ne vom limita în a prezenta câteva trăsături ale principalelor religii ale lumii, cât și o serie de secte care se manifestă din ce în ce mai activ în societatea contemporană (v. 72; 73; 79; 98).

**Creștinismul.** Este una dintre principalele religii universale, cu o vechime de aproape două milenii, a cărei bază doctrinară o constituie principiul trinității sacre: Tatăl, Fiul și Sfântul Duh. Doctrina creștină are ca suport fundamental învățăturile cuprinse în *Biblie*, în special cele din *Noul Testament*, atribuite lui *Iisus* și apostolilor săi. Promovând toleranța, iubirea aproapelui și credința în viața de apoi, creștinismul a cunoscut o largă răspândire în rândul claselor defavorizate din cadrul Imperiului Roman, devenind în scurt timp religia dominantă în Europa și unele zone ale Asiei Mici; o dată cu marile descoperiri geografice și a misionarismului susținut, creștinismul s-a răspândit la nivel planetar, devenind astfel o religie cu o pondere considerabilă în societatea contemporană. Marcată de un mare număr de schisme și erezii, configurația creștinismului actual este foarte pestriță, numărând câteva mari curente și numeroase culte și secte, toate reclamându-și aceeași origine doctrinară, însă cu interpretări și practici diferite. Astfel, la începutul mileniului doi are loc marea sciziune între biserica greco-ortodoxă și cea romano-catolică, urmată în secolul XVI de apariția bisericii protestante, cu diferitele sale variante (calvinismul, luteranismul, anglicanismul, presbiterianismul ș.a.). Aceste din urmă doctrine au constituit la rândul lor baza apariției a numeroase culte: baptiștii, penticostalii, adventiștii, quakerii, anabaptiștii etc. (v. 98). Cu toate acestea, în prezent principalele biserici creștine au o remarcabilă forță religioasă, morală, politică și chiar economică, jucând un rol progresist în configurarea spirituală a societății contemporane.

**Budismul.** Este una dintre principalele religii ale lumii, constituită în secolul VI î.e.n. de legendarul Siddhartha Gautama *Buddha*. Bazată pe o viziune pesimistă asupra lumii, concepția filosofico-religioasă a budismului se configurează în jurul următoarelor teze: 1) suferința reprezintă esența oricărei existențe umane; 2) suferințele se datorează dorințelor neîmplinite și căutărilor neîncetate de plăceri; 3) eliberarea de suferinței poate fi obținută în cursul unei vieți urmând „nobilele căi”; însă eliberarea finală, care presupune încetarea succesivelor reîncarnări se poate obține numai prin *nirvana*, expresie a dezagregării ireversibile a individualității; 4) promovarea „nobilelor căi” pentru a te desprinde spiritual de lumea suferinței: ideile drepte, intențiile drepte,

cuvântul drept, acțiunea dreaptă, viața dreaptă, efortul drept, atenția dreaptă și meditația dreaptă. Morala budistă predică renunțarea, pasivitatea, compasiunea și asceza, acestea fiind atitudinile firești în fața unei realități iluzorii, inconsistente și fluide. Budismul a dat naștere la numeroase școli și orientări filosofice, dintre care cele mai importante sunt „hinayana” și „mahayana”. Templele budiste, respectiv preoții budiști, ocupă un loc cu totul deosebit în societățile aflate în zona de răspândire a acestei religii metafizice.

**Islamismul.** Este cea de a treia mare religie cu răspândire mondială, și ultima în ordinea apariției: secolul VII, în zona peninsulei arabice. Are la origine activitatea profetului *Mahomed*, ale cărui învățături insuflate de *Alah* (Dumnezeu) au fost reunite ulterior în *Coran*, cartea sfântă a mahomedanilor. Alături de acesta, o serie de legende religioase considerate sfinte despre viața Profetului sunt reunite în lucrarea numită *Sima*, care a dat și numele celei mai mari părți a mahomedanilor care cred în adevărul acestei cărți (suniții). Religia islamică este monoteistă, *Alah* fiind singurul *Dumnezeu* recunoscut, iar *Mahomed* este profetul său. Multe dintre dogmele creștine sunt acceptate de către mahomedani; chiar *Iisus* este recunoscut ca profet, însă nu ca fiu al Domnului. Asemenea credințelor creștine, islamii cred în viața de apoi, unde oamenii sunt trimiși în Rai sau în Iad, după măsura faptelor lor. Una dintre principalele teze religioase, aceea a predestinării, are un caracter fatalist, în măsura în care *Alah* stabilește de la început pentru fiecare om tot ceea ce urmează să facă sau să i se întâmple. Unele curente islamice recunosc însă liberul arbitru ca o condiție a responsabilității omului în fața lui *Alah*. Credința islamică impune anumite tabuuri, printre care acelea de a sculpta sau picta chipul lui *Alah*, sau de a folosi chipurile oamenilor sau ale animalelor, dar și referitoare la drepturile femeilor și comportamentele cotidiene ale credincioșilor. O altă obligație promovată de islam este aceea a purtării războiului sfânt („*djihad*”) pentru triumful dreptei credințe. Asemenea altor mari curente religioase, și mahomedanismul a cunoscut importante schisme, rezultând astfel numeroase secte: vanhabiții, ismailiții, sufiții ș.a. În prezent există o puternică mișcare care urmărește scăderea influenței religiei în viața socială și renunțarea la unele interdicții incompatibile cu societatea modernă; spre deosebire de această orientare, *fundamentalismul* islamic constituie curentul conservator și dogmatic, care se opune virulent oricărei modificări a statutului bisericii și a dogmelor religioase.

**Iudaismul.** Reprezintă cea mai pură formă de monoteism antic, conservat fără schimbări semnificative până în zilele noastre, fiind prin excelență o religie etnică, specifică evreilor. Dumnezeu (*Iahve*) este unic și atotputernic, iar Moise este profetul său, prin care au fost transmise poruncile sfinte către „poporul ales”. Deși devenit ulterior zeitate universală, *Iahve* rămâne în continuare protegitorul doar al „poporului său”, teză care stârnește încă numeroase comentarii negative în plan teologic și social. Cartea sfântă a mozaismului o constituie *Vechiul Testament*, iar principalele învățături, comentarii apocriefe și norme morale sunt conținute în *Talmud*. Multe dintre tezele și dogmele iudaice au stat la baza apariției credinței creștine, însă rolul lui *Iisus* ca Fiul al Domnului nu este recunoscut și acceptat.



**Sectele religioase.** Fenomenul sectarismului este unul de cea mai mare importanță pentru viața religioasă, dar și pentru multe domenii ale vieții laice. Proliferarea schismelor, ereziilor și respectiv apariția sectelor a reprezentat o constantă pentru aproape toate religiile cunoscute, iar la sfârșitul acestui mileniu a căpătat o asemenea amploare încât fenomenul este studiat intens de către teologi, sociologi, politologi, psihologi și antropologi (56; 50).

Definirea noțiunii de „sectă” ridică numeroase dificultăți, mai ales datorită faptului că termenul are o conotație peiorativă sau chiar profund negativă, greu de acceptat de reprezentanții diferitelor grupări sectante sau ai noilor mișcări cultice. Într-un sens foarte general, *prin sectă se înțelege o grupare religioasă desprinsă din grupul majoritar de credincioși, care adoptă unele teze, principii, ritualuri sau interpretări ale dogmelor religioase în contradicție cu poziția cvasi-oficială promovată de „biserica-mamă”*. Membrii sectelor se reunesc voluntar într-un grup de credincioși care promovează o viziune proprie asupra problemelor vieții religioase, viziune derivată din învățăturile uneia din marile religii din care provin, dar pe care o contestă în unele dintre aspectele sale particulare și -de regulă- neesențiale din punct de vedere dogmatic. Diferențele apar mai ales la nivelul prescripțiilor, practicilor religioase și a interpretărilor care se dau unor principii ale religiei-mamă. În consecință, între biserica-mamă și diferitele secte desprinse de aceasta apar relații tensionate, bazate pe reproșuri, suspiciuni și contestări reciproce.

Extraordinara proliferare a sectelor religioase din acest sfârșit de mileniu este un fenomen generat de o serie complexă de cauze: a) anumite caracteristici generale ale societății contemporane, marcată de tranziență, inconsistență spirituală, insecuritate socială, diminuarea sau alterarea valențelor psihosociale ale modelului tradițional de familie și comunitate umană, înstrăinarea profundă a relațiilor umane care au devenit aproape exclusiv instrumentale etc.; b) unele fenomene care au afectat negativ marile sisteme religioase: schismele, conservatorismul excesiv, implicarea în aspectele mercantile ale vieții laice, uzura morală - datorată în mare măsură instituțiilor bisericești și clerului ș.a.; c) efectele în plan psihologic și psihosocial ale procesului de liberalizare socială și spirituală, care presupun - printre altele - căutarea unor noi forme de exprimare a spiritului religios, mai apropiate de preocupările curente ale oamenilor; d) mobilitatea și instabilitatea demografică și rezidențială, ceea ce determină aglutinări de credințe, obiceiuri și practici religioase care în anumite condiții pot determina cristalizări în forme noi; e) criza de valori care marchează anumite momente dramatice din evoluția societății, criză care se manifestă și prin dislocarea fundamentelor axiologice ale religiilor tradiționale ș.a. Sintetizând, putem constata că fenomenul sectant reprezintă o reflectare în planul vieții religioase a unor procese sociale și psihosociale obiective cărora încearcă să le dea o formă mai apropiată de profilul moral și spiritual al unei epoci.

**Formarea sectelor.** Toate observațiile asupra acestui aspect al vieții religioase evidențiază faptul că sectele sunt rezultatul unui proces psihosocial care presupune patru etape principale: 1) Ivirea unui profet, care să dea expresie unor noi teze, idei sau practici religioase, derivate dintr-o credință de bază, dar opunându-se parțial acesteia. 2) Constituirea unui microgrup de credincioși

grupăți în jurul profetului, formând astfel un nucleu activ de propagare a noii credințe. 3) Dezvoltarea unor grupuri extinse de credincioși (grupuri secundare), prin adeziunea populației atrasă prin propagandă, prozelitism și misionarism; la limită - aceste grupuri se pot organiza în comunități religioase, în urma elaborării unor principii și norme de comportare și conviețuire. 4) Stabilizarea relativă a raporturilor cu mediul social exterior comunității, prin formarea unui sistem specific de relații de natură culturală, religioasă, economică, socială sau chiar politică. După cum se știe, în multe țări, dar mai ales în SUA, unele secte au un considerabil potențial economic și politic, având un rol apreciabil în desfășurarea vieții sociale și economice din respectivele zone (Mormonii, Martorii lui Iehova, Biserica Unificării, secta Bahá'í ș.a.).

Trebuie subliniat faptul că formarea și manifestarea unei secte în viața socială sunt procese prin excelență psihosociale, în care fenomenologiile specifice grupurilor sociale, cele ținând de leadership, comunicare și influență interpersonală și grupală dețin un rol determinant. Acest fapt este deosebit de evident dacă se studiază metodele folosite pentru atragerea de noi membri, care includ tehnici speciale de contactare, comunicare, persuasiune și manipularea psihologică. Misionarii sunt foarte bine pregătiți din punct de vedere doctrinar, didactic și psihologic, fiind capabili să identifice trăsăturile dominante ale personalității celor vizați, să dezvolte un dialog eficient și convingător cu aceștia și să-i atragă din punct de vedere intelectual, afectiv și motivațional. Programele de integrare a novicilor sunt perfect elaborate din perspectivă psihologică și psihosocială, remarcându-se printr-o deosebită eficiență: uneori se folosesc tehnici de automatizare a gândirii, de implantare a unor noi clișee de viață, recurgându-se chiar la metode de depersonalizare progresivă și de „spălare a creierului” (v. C. Cuciuc, 72; 73).

**Caracteristicile psihosociale ale sectelor.** Marea varietate de secte apărute mai ales în ultimele decenii face dificilă o caracterizare unitară a acestora, pentru fiecare caz în parte apărând unele trăsături specifice. Totuși, se apreciază că celor mai multe secte le sunt specifice următoarele trăsături generale:

(a) Caracterul de *grup religios disident*, care promovează o nouă direcție de manifestare a religiozității, sau de interpretare a dogmelor unei religii-mamă de la care se reclamă - explicit sau implicit.

(b) *Adeziunea voluntară* a membrilor, pe baza unei opțiuni fundamentată pe cunoașterea principiilor religioase și laice ale sectei, precum și ale punctelor de divergență față de religia-mamă pe care o părăsesc, sau față de care se delimitează. Sectele, la rândul lor, operează o selecție foarte drastică a aspiranților, urmată de o formare progresivă a novicilor, sub atenta supraveghere a liderilor și comunității, cu mijloace deseori neortodoxe.

(c) *Coeziunea* foarte mare a sectei, rezultând astfel grupuri sociale solidare, monolitice chiar, în care viața aderenților este total subordonată sectei: toate calitățile individuale, profesionale și sociale sunt puse în slujba comunității, între membri formându-se relații foarte strânse, prin generalizarea modelului de „frățietate”, în care liderii capătă statutul de „părinți spirituali” ai întregii comunități. Delimitarea dintre sectă și exterior este foarte strictă, mergându-se uneori până la izolarea geografică și fizică a comunității.



(d) *Elitismul* declarat și cultivat în cadrul sectei, metodă prin care membrii ajung să se considere oameni superiori, aleși pentru o misiune spirituală înaltă, de apărare și promovare a „dreptei credințe”. Superioritatea arogată și trăită psihologic în mod efectiv de către fiecare membru derivă din credința puternică în dogmele religioase adoptate, precum și din coeziunea comunitară care dă un sens superior vieții fiecărui membru (v. 72; 73).

**Caracteristicile psihologice și psihosociale ale membrilor.** Deși și în acest plan se constată o mare diversitate de trăsături, observațiile noastre evidențiază existența unor categorii specifice de aderenți. Astfel, putem distinge: 1) Persoane caracterizate printr-o mai mare sensibilitate religioasă care la limită îmbracă forma exacerbarii trăirilor religioase; deoarece instituțiile religioase tradiționale nu oferă de cele mai multe ori cadrul necesar unor astfel de manifestări, persoanele în cauză găsesc în cadrul unor secte un mediu propice de cultivare a credinței lor. 2) Persoane motivate rațional, din nevoia de a depăși eventualele contradicții specifice credinței în care au fost formați și care găsesc în noile dogme și principii religioase un grad mai înalt de adecvare cu propriile lor valori și principii raționale și morale. 3) Persoane care au trăit eșecuri și drame existențiale majore și care au primit ajutor din partea unor secte, sau au găsit singuri un refugiu în cadrul unei comunități religioase în care membrii se sprijină reciproc, moral și chiar material. 3) Persoane caracterizate prin puternice trebuințe relaționale și de integrare, care nu au reușit să găsească în mediul social laic - atomizat, instrumentalizat și tranzient cum este deseori - un cadru adecvat pentru satisfacerea acestor nevoi psihologice profunde. 4) Persoane marcate de anumite trăsături accentuate ale personalității care - fără a fi cu adevărat psihogene, găsesc în cadrul vieții unor secte modalități adecvate de manifestare care să nu fie sancționate social, ci - dimpotrivă.

**Principalele secte întâlnite în România.** După anul 1990, în țara noastră au apărut numeroase secte, care s-au adăugat celor existente deja înainte de acest moment istoric. Unele au un caracter legal sau semilegal, altele acționează într-un cadru obscur, care scapă de cele mai multe ori atenției autorităților religioase și laice. Dintre primele amintim: Adventiștii reformiști, Bapțiștii, Martorii lui Iehova, Mormonii, Cultul creștin după Evanghelie, Penticostalii, Oastea Domnului, Biserica Metodistă, ș.a. Dintre sectele recent apărute, cu un statut deocamdată incert amintim: Bahá'í, Copiii lui Dumnezeu, Biserica Unificării (Moon), Sfântul Graal, Meditația Transcendentală, Biserica scientologică, Calea fericirii, Hare Kṛṣṇa, Cultul Zen, Sahaja Yoga ș.a. Numărul credințelor și sectelor mai puțin cunoscute este însă cu mult mai mare, peste 50 – după unele surse (v. 73, pg. 57 ș.u.). O atenție deosebită trebuie acordată cultelor *sataniste* și *apocaliptice*, profund nocive din punct de vedere moral, religios și social.

**Toleranța religioasă în societatea contemporană.** Noile evoluții social-istorice, științifice și tehnologice ale sfârșitului de mileniu pun în termeni noi problema toleranței etnice, politice și religioase. În orice formă s-ar manifesta, *intoleranța reprezintă o gravă maladie socială*, o disfuncționalitate majoră care afectează serios viața socială și individuală, precum și instituțiile publice și cele statale. Toleranța religioasă trebuie să fie expresia deschiderii oamenilor spre noi orizonturi spirituale, o modalitate de înnobilare sufletească.

## 11.5. Conduita economică.

Una dintre dimensiunile esențiale ale vieții sociale este cea de natură economică, prin care se asigură producerea, păstrarea și consumul bunurilor materiale, precum și serviciile publice aferente acestora. Această dimensiune a vieții sociale se obiectivează în conduitele și comportamentele care vizează o serie de aspecte legate de activitatea de producție a bunurilor, distribuția și întreținerea acestora, gestionarea resurselor financiare și comportamentul de consum. Aceștia din urmă îi vom acorda o atenție deosebită, celelalte aspecte menționate fiind studiate și de alte discipline științifice și aplicative.

### 11.5.1. Principalele forme ale comportamentelor economice.

Conduita economică se referă la diferitele aspecte materiale și simbolice ale vieții individuale și sociale, pentru fiecare existând comportamente sociale specifice, după cum urmează.

(a) *Comportamente aferente activităților de producere a bunurilor materiale și simbolice necesare existenței.* Activitatea productivă este esențială existenței sociale, având totodată o serie de funcții psihosociale. Astfel, prin implicarea în aceste activități are loc principala formă de obiectivare și valorizare socială a personalității, profesia constituind una dintre dimensiunile relevante ale personalității integrate social. Exercițarea profesiei se instituie ca un puternic vector motivațional, fără de care existența individului este - în mare parte - lipsită de sens și de conținut. Recunoașterea socială, dar și nivelul stimei de sine, depind în mare parte de performanța profesională recunoscută de cei din jur. De aici și sentimentele negative apărute în urma pensionării, când se pierde implicit și cadrul necesar obiectivării și valorizării sociale, mai ales dacă nu se găsesc strategii de contracarare a acestor efecte.

(b) *Gestionarea resurselor financiare, personale și/sau familiale.* Este un aspect complementar desfășurării activității profesionale, care oferă numeroase indicii asupra modului cum se structurează interesele și prioritățile fiecărei persoane, familii sau colectivități. Din analiza structurii distribuției resurselor financiare se poate stabili atât nivelul calității vieții, cât și structura motivațională a persoanelor și grupurilor sociale. Din acest punct de vedere, sunt relevante proporțiile acordate subzistenței, cheltuielilor vizând instrucția și educația, a celor dedicate bunurilor culturale sau activităților de turism, divertisment, sportive sau recreative.

(c) *Organizarea și asigurarea calității serviciilor publice.* Nivelul de civilizație al unei societăți este dat și de existența și funcționalitatea diferitelor categorii de servicii, vizând necesitățile educaționale, culturale, profesionale, recreativ-sportive, specifice diferitelor categorii de persoane și grupuri sociale, dar și distribuția și întreținerea bunurilor materiale și culturale ș.a. Ca indicatori specifici, se are în vedere gama de servicii oferite, calitatea și funcționalitatea acestora, gradul de acces la aceste servicii, precum și modul de utilizare de către fiecare persoană sau grup.

(d) *Consumul bunurilor și serviciilor.* Această dimensiune a conduitei economice se bucură de o atenție deosebită din partea psihosociologilor, constituindu-se chiar ca o ramură specializată a psihologiei aplicate.



### 11.5.2. Conduita de consum.

La un nivel foarte general de analiză, viața socială are un caracter bipolar: producția de bunuri și servicii, pe de o parte, și consumul acestora, pe de altă parte. Bunurile pot avea un caracter material sau simbolic, iar consumul are caracterul unei relații de asimilare obiectuală sau spirituală a respectivelor bunuri. Studiarea conduitelor aferente consumului de bunuri și servicii a devenit în ultima perioadă a secolului trecut un domeniu autonom de cunoaștere, cel al psihologiei consumatorului. Domeniu conex cu cel al marketingului, care are ca principală premisă legătura necesară dintre activitatea economică, generatoare de bunuri și servicii, și imperativul satisfacerii în condiții optime a trebuințelor consumatorilor, în condițiile specifice unei anumite piețe. Din această dublă perspectivă, studiarea conduitei de consum implică precizarea unor noțiuni specifice psihologiei consumatorului.

**Noțiuni generale.** Pentru o analiză pertinentă a relației dintre producție și consum, este necesar să facem câteva precizări privind noțiunile de cumpărător, client, consumator, trebuințe de consum, imaginea produsului, identitatea consumatorului, comportamentul consumatorului ș.a. – strâns legate de alte noțiuni specifice psihologiei generale și sociale: personalitate, motivație, evaluare situațională, decizie etc. (v. și 144b; 313). Astfel:

**Cumpărătorul** este persoana (fizică sau juridică) implicată în achiziționarea unui produs sau serviciu, în urma unei tranzacții curente. În acest caz, nu se au în vedere factorii determinanți ai comportamentului, nici relația dintre produs, vânzător și cumpărător.

**Clientul** este deja un cumpărător care manifestă o anumită fidelitate față de marca produsului și față de vânzător, ceea ce permite o anumită prognoză asupra comportamentului său.

**Consumatorul** este clientul generic, cunoscut producătorului din punctul de vedere al obișnuințelor, preferințelor, motivațiilor și potențialului financiar, caracteristici în funcție de care va da un anumit profil produselor sale și va elabora o anumită politică de piață și de marketing.

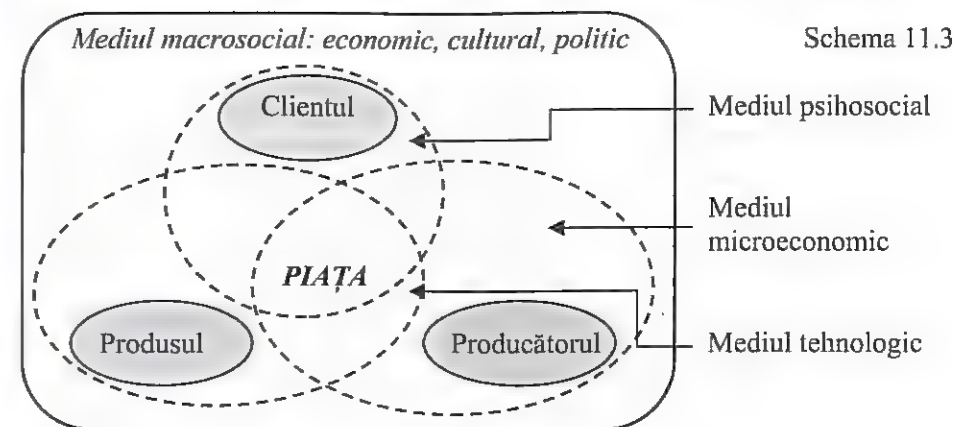
**Trebuințele de consum** sunt acele trebuințe de ordin material și/sau spiritual, în raport de care au fost identificate modalități de satisfacere, prin achiziționarea unor bunuri materiale sau simbolice, sau a unor servicii existente pe piață.

**Imaginea produsului** este expresia socială dată în mod intențional unui produs, de către producător, astfel încât să corespundă caracteristicilor generice ale unor categorii de consumatori-țintă. Se are în vedere, în special, o serie de caracteristici cu valoare simbolică și forță sugestivă, cum ar fi ambalajul, forma, culoarea, mirosul, masculinitatea sau feminitatea, accesibilitatea ș.a.

**Identitatea consumatorului** se referă relația stabilită statistic între profilul personalității consumatorului și profilul produsului, astfel încât să rezulte un sentiment de satisfacție și legătură personală cu producătorul unui anumit produs sau serviciu. Relevarea identității consumatorului stă la baza elaborării unor politici de marketing care să fidelizeze clienții.

**Conduita consumatorului** constă în unitatea dintre comportamentul concret de cumpărare și procesele psihice subiacente, care implică conștientizarea trebuințelor, implică emoționale, percepții, evaluări, comparări și decizii.

**Factorii determinanți ai conduitei de consum.** După cum rezultă din cele prezentate mai sus, în generarea și manifestarea conduitei de consum sunt implicate mai multe categorii de factori, unii cu valoare determinantă, alții cu una de ordin condițional sau facilitator. Modelul general al interacțiunii dintre principalele categorii de factori este prezentat în schema de mai jos.



Fiecare dintre cele trei entități intrate în relație (producătorul, produsul și clientul) are un profil particular, dat de o serie de caracteristici, condiționate de mediul specific în care se manifestă; avem în vedere mediul psihosocial și microeconomic al clientului și producătorului, mediul tehnologic și economic al produsului, precum și cel psihosocial și tehnic al cumpărătorului. În zona de interferență a acestor medii se configurează jocurile pieței. Astfel:

(1) **Factorii macrosociali** se referă la particularitățile sistemelor economice, politice și culturale, specifice unui anumit spațiu geografic sau național. Sun factorii care creează elementele de fond ale relațiilor sociale – în general, ale relațiilor de producție și consum – în particular.

Nivelul dezvoltării economice condiționează nu numai natura, diversitatea și calitatea produselor și serviciilor oferite virtualilor consumatori, dar și potențialul financiar al acestora și modalitățile de stabilire a relațiilor funcționale vânzător-cumpărător. La acest nivel, există o profundă condiționare între factorii macroeconomici, politici și culturali. După cum remarcă P. Kotler (1989), factorii culturali sunt cei care exercită cea mai mare influență asupra conduitei consumatorilor, având în vedere profilul cultural și subcultural al zonei rezidențiale, dar și clasa socială din care aceștia fac parte. Cultura este cea care oferă sistemul de valori, norme și modele care ghidează comportamentul individual, generând o serie de trebuințe, dorințe și aspirații, care vor sta la baza conduitei consumatoriste. Cultura secundară va genera diferențieri între diferitele categorii de consumatori, în funcție de apartenența acestora la o categorie sexuală, educațională, profesională, etnică, religioasă sau rezidențială. Aceste culturi particulare sau subculturi vor fi diferențiate și în raport cu diferite clase sociale, care dezvoltă tipuri generice de comportament, în special în funcție de accesul lor la resursele economice, financiare, informaționale sau educaționale. De aici apar și diferențele la nivelul conduitelor de consum.



(2) *Factorii psihologici și psihosociali* se referă atât la caracteristicile specifice personalității consumatorilor care intervin ca factori determinanți sau condiționali în adoptarea unei anumite conduite de consum, cât și particularitățile relațiilor de natură psihosocială dintre producător, produs și consumator. Orice produs sau serviciu trebuie să fie menit să satisfacă diferitele trebuințe ale potențialilor consumatori, dar totodată și să le stimuleze, sau chiar să le creeze. La nivelul consumatorilor sunt implicați factori de ordin motivațional, cognitiv și afectiv, care vor sta la baza comportamentelor aferente consumului; producătorul trebuie să cunoască atât modul de manifestare și efectele comportamentale ale acestor factori, cât și tehnicile psihologice prin care poate influența și stimula comportamentul de consum, mergând până la a genera noi trebuințe, prin oferte de produse pe care le poate face, în prezent sau viitor. Dacă ne referim numai la modelul motivațional al lui Maslow, ne putem da seama cât de important este să se racordeze caracteristicile tehnice și funcționale ale unui produs în raport cu nivelul motivațional căruia îi este adresat. În categoria factorilor psihosociali, un rol deosebit îl au caracteristicile psihosociale ale grupurilor de apartenență și/sau de referință. Valorile și normele specifice acestora sunt interiorizate într-o mare măsură, din dorința de protecție, apartenență și recunoaștere socială. Pe această cale se constituie, în urma unui îndelungat proces, identitatea cumpărătorului, care se atașează simbolic, cognitiv, sentimental și motivațional de un anumit produs, generând, în anumite situații, o adevărată „cultură de castă”, sau subcultură consumatoristă – cum este adesea numită. Este cazul posesorilor motocicletelor *Harley Davidson*, sau al autoturismelor de lux *RollsRoyce* – de exemplu. Procesul este biunivoc: un grup având un anumit statut material și social își alege ca element de identificare un produs, în funcție de caracteristicile sale considerate deosebite; odată ales, produsul își pune amprenta asupra cumpărătorului, în parte datorită subculturii pe care o generează, devenind element de identificare pentru cei care aparțin, sau aspiră să aparțină aceluși grup.

(3) *Factorii tehnici și tehnologici* sunt cei care racordează caracteristicile consumatorului virtual cu cele ale produsului care îi este destinat. Cunoșcând trebuințele care urmează a fi satisfăcute, precum și caracteristicile statutului economic și social al grupului de cumpărători-țintă, se aleg materialele cele mai adecvate și tehnologia cea mai eficientă pentru realizarea unui anumit produs. Această etapă este precedată adesea de o campanie de testare a pieții, urmată de una de promovare a produsului, în care perspectiva psihosocială, cea economică și cea tehnologică trebuie să se îmbine armonios.

(4) *Factorii contextual-situaționali* constau dintr-o serie de caracteristici ale spațiului fizic și social în care se desfășoară relația vânzător-cumpărător: dimensiunea spațiului, dispunerea produselor, temperatura ambiantă, iluminatul, atmosfera olfactivă, situația meteorologică ș.a. Sunt elemente care, deși exterioare produselor oferite, pot influența semnificativ starea sufletească generală a cumpărătorului, precum și predispoziția sa de a achiziționa un anumit produs. La aceasta se mai adaugă fără îndoială și atitudinea și abilitatea psihologică a vânzătorilor, care – după anumite studii – pot influența chiar cu 20-30 % intenția de cumpărare a clienților, într-un sens sau altul (v. și 144b).

*Procesul adaptării deciziei de cumpărare.* Din punct de vedere psihologic, dar și economic, este important să se studieze procesul în urma căruia oamenii devin consumatori. Rolul acestui proces în fenomenul pieții este deosebit de complex, fiind adesea factorul esențial care condiționează atât succesul sau eșecul unei afaceri, cât și satisfacția cumpărătorului în urma achiziționării unui produs. Procesul luării deciziei implică un complex de factori dintre cei amintiți mai sus, și presupune parcurgerea mai multor faze, după cum urmează:

*Apariția unei trebuințe.* Orice comportament are la bază un impuls declanșator și energizor, care determină o anumită tensiune de ordin organic sau psihic. *Trebuințele* pot fi: a) înăscute (de ordin biologic) sau dobândite (de ordin psihosocial); b) de natură organică (foame, sex), psihică (afecțiune, comunicare, siguranță) sau socială (integrare și valorizare în cadrul grupului); c) cu acțiune periodică (foame, sete) sau cvasipermanentă (securitate, valorizare). Trebuințele declanșatoare ale conduitei de consum pot apărea spontan, sau pot fi induse prin diferite acțiuni ale ofertantului de bunuri și servicii (reclamă sau pur și simplu expunere – în vitrine, de pildă).

*Fundamentarea motivațională.* O trebuință de vine *motiv* în urma conștientizării sau atașării unei imagini. Datorită dublei lor funcții, de energizare și de direcționare a conduitei, motivele sunt cele care stau la baza structurării comportamentului cumpărătorului, prin relevarea unei clase de „obiecte sociale” capabilă să-i satisfacă trebuințele. Abilitatea vânzătorului constă atât în a declanșa în rândul publicului-țintă a unor trebuințe native sau induse, cât și a transforma aceste trebuințe, care sunt simple potențialități comportamentale, în motive declanșatoare de comportament consumatorist. La un nivel mai înalt, strategiile de marketing trebuie să vizeze transformarea motivelor în *interese*, care pe lângă stabilitate, stau și la baza loialității față de un anumit produs, sau față de o anumită firmă producătoare (marcă).

*Explorarea potențialităților.* În urma energizării și direcționării motivaționale, virtualul cumpărător inițiază un comportament de explorare a posibilităților rezonabile de a-și satisface trebuințele. Pentru aceasta se recurge la obținerea unor informații asupra unei game de produse și de producători, solicită sfaturi, sau își formează impresiile în urma contactului nemijlocit cu produsele care intră în clasa sa de interes: vizualizarea și manipularea obiectelor vizate, consultarea pliantelor, solicitarea de informații pe internet ș.a. Pentru ofertant este esențial să ofere informații cât mai accesibile, relevante și tentante asupra produsului, astfel încât să reducă evantaiul de opțiuni al clientului. Însă, corespondența dintre calitățile reale ale produsului și cele prezentate în reclamă va constitui baza transformării cumpărătorului în client loial al unei mărci.

*Evaluarea variantelor.* În urma explorării informaționale, s-a selectat o gamă de produse capabile să satisfacă motivația cumpărătorului. Decizia finală va fi rezultatul aplicării unei strategii de evaluare a variantelor disponibile, care pot avea la bază o serie de criterii: a) *economice* (costuri, servicii auxiliare, bonusuri ș.a.); b) *tehnice* (caracteristicile funcționale ale produsului, fiabilitatea, ușurința întreținerii etc.); c) de *prevalență a unei calități* dominante, preferată de cumpărător; d) de *image* sau prestigiu a mărcii ș.a. Rezultatul acestui proces este *intenția* de a cumpăra un anumit produs sau serviciu.



*Decizia de cumpărare.* Este rezultatul direct al evaluării făcute pe baza anumitor criterii, evaluare care a condus la formularea unei intenții de a cumpăra. Însă, între intenție și decizie pot apare anumite diferențe, datorate intervenției unor factori conjuncturali: opinia unei persoane avizate, ivirea unei oportunități care favorizează un anumit produs, schimbări neașteptate de preț sau modificări în statutul economico-financiar al cumpărătorului. Mai pot intervenii și factori legați de irelevanța evaluărilor anterioare sau factori psihologici, cum sunt indecizia sau instabilitatea unor opțiuni.

*Conduita post-cumpărare.* Este o fază cu multiple implicații psihologice, care vor determina atitudinea ulterioară a cumpărătorului față de anumite produse sau mărci. Pot apărea sentimente de satisfacție sau insatisfacție, regret sau chiar revoltă, în funcție de relația dintre informațiile obținute, așteptările personale, performanțele reale ale produsului achiziționat și capacitatea de compromis a cumpărătorului. Starea psihologică post-cumpărare va condiționa în mod esențial atitudinea și loialitatea cumpărătorului față de un anumit produs, ceea ce îl poate transforma într-un adevărat factor de influență, pozitivă sau negativă, pentru alți virtuali consumatori (v. și 133; 144b; 219; 313).

*Tendințe actuale la nivelul conduitei de consum.* Mutațiile majore care au avut loc în cadrul societății contemporane au avut drept rezultat și modificări ale profilului conduitei de consum, având ca factori determinanți sau condiționali elementele atât de ordin tehnologic și informațional, cât și unele de ordin psihosocial și sociocultural. Dintre aceste tendințe manifestate în conduita de consum actuală le vom menționa pe cele mai importante.

*Fundamentarea informațională a deciziei de cumpărare.* Depășirea etapei de cumpărare a unui produs pe baza principiului „utilitate nemijlocit percepută” se datorează atât unei diversificări considerabile a gamei de produse destinate să satisfacă o anumită trebuință, cât și accesibilității la un fond informațional complex privind respectivele produse, în special datorită internetului și telefoniei mobile, dar și unor noi concepții de marketing.

*Alegerea produselor pe criterii de trend.* Pentru anumite categorii sociale, în special cele cu un statut economic mai înalt, criteriile ținând de modă și reprezentativitate socială a produsului au căpătat o pondere tot mai mare în fundamentarea deciziei de cumpărare. Fenomen vizibil mai ales la tineri, dar și la anumite categorii de „parveniți” din zona economică sau politică, care nu au un suport cultural care să le orienteze calitativ opțiunile; fenomen vizibil mai ales în țările care au făcut tranziția de la socialism la capitalism.

*Transformarea shoppingului în hobby.* În rândul claselor sociale cu un statut economic mediu sau înalt, dar și al tinerilor din orice categorie socială, se observă o deplasare a accentului de pe criteriul de „utilitate urgent resimțită” a unui produs, pe cel de pretext pentru o activitate ludic-recreativă, și chiar ca formă de socializare. Molurile au devenit adevărate temple ale acestei noi forme de divertisment și socializare, unde achiziționarea unor produse perfect inutile, dar promovate prin reclame susținute, a devenit fapt curent.

*Apariția cumpărătorului-cameleon.* Datorită diversificării considerabile a situațiilor sociale care solicită achiziționarea unui produs, cumpărătorul tinde să își schimbe frecvent opțiunile și criteriile de achiziție.

## 11. 6. Conduita estetică.

Trebuințele estetice sunt componente ale oricărui sistem motivațional individual și de grup, manifestându-se prin nevoia de frumos, armonie, simetrie, echilibru și coerență. După cum se știe, în modelul motivațional al lui Maslow, trebuințele estetice ocupă un palier superior în structura sa piramidală, aspect care poate fi cu ușurință contestat pe baza unor observații curente, care arată că aproape la orice nivel de instrucție sau de satisfacere a trebuințelor primare, oamenii manifestă și un anumit interes pentru aspectul estetic al vieții cotidiene, interes care poate îmbrăca o multitudine de forme și nuanțe.

### 11.6.1. Forme ale conduitei estetice.

La o privire mai atentă asupra structurii universului natural, precum și a locului și relațiilor omului cu acest univers, vom putea constata că trebuințele estetice sunt unele de ordin fundamental, nefăcând decât să dea expresie în planul existenței umane a principiilor de armonie care guvernează întreg Universul.

Fiind o parte a naturii, și trăind sute de mii de ani în mijlocul naturii, omul, în devenirea sa, nu putea să nu asimileze în propria-i structură principiile de ordine, armonie, simetrie și echilibru care guvernează întreg universul natural. Aceste principii, transformate prin asimilare în trebuințe naturale ale omului, devin, odată cu apariția conștiinței, categorii estetice, trăite ca atare și în plan emoțional. Orice „formă” care induce o stare emoțională are fără îndoială și o dimensiune estetică, care stabilește o nouă și superioară modalitate de raportare a omului la mediul său natural și social. Aceste modalități capătă expresia diferitelor categorii de conduite estetice, și anume:

*Conduita estetică spontană.* Se manifestă în oricare activitate umană, în care echilibrul, armonia și frumosul se impun în mod natural, inducând un sentiment de satisfacție și căpătând totodată o reală valoare funcțională. Orice activitate care se desfășoară prin respectarea spontană a unor principii de echilibru și armonie este atât generatoare de satisfacție, cât și o condiție a performanței.

*Conduita vizând explicit creația bunurilor simbolice cu valențe estetice.* Prin această formă se are în vedere creația operelor de artă specifice diferitelor domenii: pictură, sculptură, muzică, arhitectură, peisagistică ș.a. Prin educație, orice formă de activitate va viza în mod explicit și asigurarea dimensiunii estetice a produsului, pe lângă cea funcțională.

*Conduita specifică consumului de frumos.* Manifestată ca o trebuință spirituală inerentă omului, capătă forma unor comportamente de căutare a frumosului, prin participarea la concerte, spectacole de teatru, vizitarea muzeelor și marilor creații arhitectonice, sau achiziționarea diferitelor opere de artă, prin care se înobilează spațiul personal și comunitar.

*Conduita care vizează asigurarea armoniei în câmpul vieții sociale.* Relațiile umane pot avea și ele o dimensiune estetică, atunci când se desfășoară în termeni de considerație reciprocă, respectarea libertăților personale și colective, democratizarea vieții politice și asigurarea unui climat psihosocial tonic, favorabil creației și receptivității față de frumos.

Conduita estetică se poate manifesta la diferite niveluri și în anumite forme particulare, cum este cazul *modei*.



### 11.6.2. Moda ca fenomen psihosocial.

Într-un sens foarte general, moda reprezintă un ansamblu convențional de valori, norme, modele și scheme cognitiv-evaluative cu caracter tranzient, specific unei anumite perioade relativ scurte de timp, precum și unui anumit segment al spațiului cultural. Prin modă se fixează un set de repere vizând îmbrăcămintea, maniera de prezentare fizică, amenajarea spațiului habitual, caracteristicile obiectelor de folosință personală, dar și ale ideilor și creațiilor de orice fel. Cu alte cuvinte, moda creează, în rândul anumitor grupuri sociale, tendințe și predilecții vestimentare, comportamentale, obiectual-utilitare, dar și ideatice și spirituale, care devin elemente de identificare personală și socială, forme de comunicare nonverbală și de valorizare psihosocială.

În mod curent, prin modă se înțelege un set de preferințe și opinii colective, specifice unui mediu social pe o perioadă limitată, care dau „tonul” în ceea ce privește vestimentația, comportamentul social, preferințele culturale și cele obiectuale. În acest context semantic, a fi modern înseamnă a fi în pas cu vremurile, în ceea ce au ele mai semnificativ ca tendință și reprezentativitate. În consecință, din această perspectivă, modernul s-ar afla într-un raport de opoziție dialectică cu clasicul și tradiționalul, cu uniformitatea și conformismul, dar fără de care progresul nu ar fi posibil nici în plan social și nici în cel personal.

Analizată din perspectiva diferitelor teorii, moda ca fenomen psihosocial prezintă următoarele caracteristici generale:

- Moda unei epoci, și specifică diferitelor categorii sociale, se configurează în zona de interferență a unor factori de natură culturală, economică, tehnologică, religioasă, psihosocială, estetică și etică.
- Prin modă se exprimă, uneori chiar sub forma teribilismelor, dorința de a ieși din anodin, rutină și stereotipii, dorința de a da o nouă formă unui prezent considerat anost și rămas fără resursele necesare înfruntării viitorului, prefigurat de evoluții sociale și tehnologice.
- În toate ipostazele sale, moda are o pregnantă dimensiune estetică, care contribuie la configurarea profilului spiritual al unei epoci. Sensibilitatea estetică este cultivată și modelată de fenomenul modă.
- Moda are un caracter temporar, dar și ciclic, fiind specifică unei perioade de timp relativ scurtă, de la câteva luni la câțiva ani, dar cu tendința de a reveni în caracteristicile ei esențiale după cca. o jumătate de secol (cf. A.L.Kroeber).
- Este un fenomen cu caracter dinamic și contradictoriu, prin care se încearcă realizarea unei sinteze între tendințele de conformare și supunere, pe de o parte, și cele de independență și originalitate, pe de altă parte.
- Moda reprezintă o formă de expresivitate colectivă și personală, obiectivată într-o anumită configurare a comportamentului de consum, vizând bunurile de natură materială, simbolică și spirituală.
- Racordarea la fenomenul modei se poate face la diferite niveluri și în diferite forme, și anume: a) nivelul *tradițional*, când conservă caracteristici ale vechii linii de modă; b) nivelul *clasic*, când păstrează din noua linie numai esența; c) nivelul *novator*, când adoptă ceea ce este principial diferit la noua linie; d) nivelul *avangardist*, când se introduc elemente abia prefigurate în linia curentă a modei; e) nivelul *teribilist*, care sfidează.

Datorită caracteristicilor mai sus menționate, moda îndeplinește o multitudine de funcții în câmpul vieții personale și sociale. Și anume:

(1) *Funcția comunicativă*. Moda, în esența ei, constituie o formă de comunicare socială nonverbală, prin care se transmit informații în ceea ce privește următoarele aspecte: sexul; statutul socio-economic, educațional, profesional și cultural al persoanei sau grupului social; profilul psihoindividual și psihosocial al acestora; atitudinile față de valorile, normele și modelele consacrate ale vieții sociale.

(2) *Funcția simbolică*. Prin modă se instituie și o dimensiune simbolică a raporturilor umane, prin care se exprimă *sensuri* cu caracter general în ceea ce privește schimbările semnificative în plan economic, social și cultural. Prin linia sa dominantă, moda exprimă în mare măsură spiritul unei epoci. Fiecare dintre marile epoci ale istoriei umane posedă un profil distinct al modei, în deplin acord cu valorile dominante în respectiva perioadă.

(3) *Funcția identitară*. Prin adoptarea unei anumite linii ale modei, în ceea ce privește vestimentația, accesoriile vestimentare, obiectele de folosință curentă, amenajarea locuinței ș.a., oamenii subliniază apartenența la un anumit grup social, cu care se identifică. Criteriile de apartenență pot fi foarte diferite: economice, profesionale, politice, culturale, de sex sau de vârstă.

(4) *Funcția de diferențiere*. Datorită infinitelor combinații între elementele unor linii de modă, sau ale mai multor linii de modă coexistente, persoanele și grupurile pot da expresie nevoii de originalitate și diferențiere, complementară celei de integrare și uniformizare. Altfel spus, prin notele sale dominante moda subliniază apartenența unei persoane la un grup social, profesional sau cultural, iar prin particularitățile combinative ale elementelor secundare ale modei se subliniază originalitatea, diferențierea și identitatea personală.

(5) *Funcția expresivă*. Prin adoptarea unei anumite ținute vestimentare, mai ales în ceea ce privește stilul și cromatică, se pot exprima stări afective și de spirit: exuberanță, seriozitate, tristețe, detașare, deschidere etc. Mai ales femeile, datorită marii lor disponibilități emoțional-expresive, folosesc cu deosebită abilitate aceste valențe ale modei în relațiile lor cu bărbații.

(6) *Funcția ludică*. Fiind fără îndoială o artă și o tehnică, moda este în egală măsură și un joc, în care imaginația, creativitatea și libertatea de expresie pot oferi un câmp infinit de manifestare a sensibilității estetice. Plăcerea izvorâtă din acest joc al creativității este însă una de ordin superior.

(7) *Funcția utilitară*. Oricare linie de modă are și o dimensiune utilitar-instrumentală, vizând satisfacerea unor exigențe impuse de activitatea de bază a persoanelor și grupurilor profesionale. Oamenii de afaceri, funcționarii, tehnicienii sau studenții – de exemplu, nu pot ignora, în alegerile lor, adecvarea obiectelor vestimentare sau de altă natură la specificul activităților pe care le desfășoară. Dificultatea constă în a compatibiliza utilitarul cu esteticul.

(8) *Funcția economică*. În plan macrosocial, moda îndeplinește și o importantă funcție economică, condiționând în mare măsură fluxul continuu al producerii de bunuri materiale și simbolice. Fără schimbările periodice pe care impun liniile de modă, în toate domeniile vieții sociale, economia ar suferii grave prejudicii, cu efecte asupra tuturor categoriilor sociale.



**Teorii psihosociale privind fenomenul modei.** Datorită complexității sale, moda a suscitat o multitudine de teorii explicative, începând cu cele care invocă fenomenul imitației, și terminând cu cele referitoare la influența grupurilor subculturale. Dintre acestea, cele mai importante sunt următoarele:

**Teoria imitației.** Având la bază concepția lui **G. Tarde** privind rolul imitației în viața socială, se consideră că moda este, în esența sa, un fenomen imitativ, corelat cu cel de contagiune socială. Un model, având caracteristici adecvate profilului unei perioade istorice sau unui grup social cu un statut superior, este preluat succesiv și de alte grupuri sau categorii sociale, devenind astfel dominant. Preluat prin imitație, modelul satisface însă și anumite trebuințe specifice, cum ar fi cele de integrare, recunoaștere și sprijin social.

**Teoria normei emergente.** Din această perspectivă, moda este văzută ca rezultatul influenței convergente a unui sistem de norme care constituie reperele comportamentale și sursele de identificare ale unei colectivități (**R.H. Turner, L.M. Killian, 1972**). Odată constituită, o linie de modă bine definită accentuează diferențele de status psihosocial, în timp ce formele de teribilism le estompează. Însă, teribilismele trebuie să fie interpretate și ca forme de manifestare a unor deziderate apărute conjunctural, pentru care nu există modalități instituționalizate de satisfacere, pe căi mai puțin șocante pentru majoritatea socială. Este cazul unor „mode extravagante”, inițiate din tinereții din unele țări occidentale, dornici din a ieși din starea de plictiseală sau de control excesiv al autorității parentale sau statale ( mișcarea „hippy”, „streaking” ș.a.).

**Teoria selecției colective.** Conform acestei teorii, lansată de **H. Blumer**, moda este o așa numită „mișcare socială expresivă” prin care se impune o nouă cultură și formă de organizare socială, deci o nouă schemă de viață, fără afectarea instituțiilor sau ordinii sociale existente la un moment dat. În această viziune, orice curent de modă este expresia unui „gust colectiv”, care are trei dimensiuni: dorința de a obține satisfacția, nevoia de înnoire și mecanism de selectare a noilor idei, valori și norme.

**Teoria grupurilor subculturale.** Existența unor grupuri sociale insuficient inserate social și profesional, care generează implicit și forme specifice de subculturi, adoptă cel mai adesea și stiluri de modă șocante și extravagante, cum este cazul grupurilor *hippy*, *punk* sau *skinheads*. Interpretate în mod curent ca forme de protest social și respingere a valorilor tradiționale, aceste mișcări și liniile de modă aferente, deși au o longevitate redusă, constituie motiv de meditație pentru societate și autorități.

**Teoria fluxului orizontal al modei.** Din această perspectivă, se subliniază rolul mass-mediei în promovarea curentelor de modă, prin difuzarea pe orizontală a informațiilor despre produsele existente și preferințele dominante ale diferitelor clase sociale, stimulând astfel nevoia de identificare cu un anumit grup social, având de regulă un statut superior.

În concluzie, moda a fost totdeauna un obiect generator de fascinație colectivă și element de stimulare a imaginației creatoare. Instrument de seducție - în mâna femeilor, și de marcare ostentativă a statutului social - de către bărbați, moda este fenomenul care, prin implicațiile sale psihosociale, dar și culturale și economice, nu mai poate fi de nimeni ignorat.

## 11.7. Conduita politică.

Politica reprezintă o dimensiune esențială a oricărei societăți democratice, în măsura în care aceasta constă dintr-un sistem de relații și o formă specifică de activitate prin care se compatibilizează interesele diferitelor grupuri sociale și se iau decizii privind realizarea unor obiective comune, actuale sau viitoare. Fiind un domeniu central al vieții sociale, problematica politicului este abordată de o serie de științe conexe: politologie, sociologie, psihologie, economie și istorie. Fiind vorba de modul cum oamenii se implică în dezbaterile și abordarea problemelor esențiale ale unei colectivități, profilul conduitei politice al unei persoane este și un indicator relevant al gradului său de integrare socială.

### 11.7.1. Considerații generale și delimitări conceptuale.

Abordarea științifică a politicului ca dimensiune centrală a vieții sociale implică o serie de precizări conceptuale, cum sunt cele referitoare la *ideologie, politică, conștiință politică, putere politică, acțiune politică, conduită politică* ș.a. Aceste concepte sunt de interes și pentru psihologia socială, în măsura în care aspectele relevate de acestea au incontestabile implicații psihosociale. Prezentăm mai jos definiția celor mai importante dintre aceste noțiuni. Astfel:

**Ideologia** este o formă a conștiinței sociale, constând dintr-un ansamblu de idei, teze și reprezentări asupra naturii vieții sociale, sub aspectul raporturilor dintre diferitele clase și grupuri sociale, interpretate din perspectiva intereselor și aspirațiilor specifice fiecărei entități sociale, istoricește constituită. Din perspectivă marxistă, ideologia este forma de organizare ideatică prin care o colectivitate devine conștientă de sine însăși, de condițiile sale de existență și de direcțiile de evoluție și de împlinire a obiectivelor sale fundamentale.

**Politica** reprezintă un ansamblu de noțiuni, concepții și strategii generice de acțiune, prin care un grup social își promovează interesele sale fundamentale. În consecință, vor exista tot atâtea orientări politice câte grupuri sociale și-au conștientizat conceptual interesele și poziția lor în societate, pe baza unei anumite ideologii. Vom avea astfel orientări politice liberale, socialiste, creștin-democrate, conservatoare, comuniste, republicane, monarhiste etc. Scopul oricărei politici este de a accede la putere, pentru a putea să promoveze interesele grupului social pe care îl reprezintă, însă pe baza unor compromisuri necesare cu interesele altor grupuri politice. Arta compromisului este esența oricărui sistem democratic, ceea ce presupune dialog și considerație reciprocă între forțele politice, exercițiu care în sistemele totalitare este suspendat.

**Puterea politică** este o formă particulară a puterii, alături de cea economică, financiară sau organizațională, care derivă în urma accederii unor forțe politice la funcțiile de conducere al unor instituții precum Statul, Parlamentul, Justiția. Prin intermediul puterii politice se desfășoară acțiunile concrete de realizare a obiectivelor tactice și strategice formulate în urma exercițiului democratic al dialogului și compromisului dintre diferitele forțe politice active.

**Conduita politică** reprezintă o formă particulară în evantaiul conduitelor sociale, prin care o anumită persoană se implică în viața politică a grupului din care face parte, prin adoptarea unor ideologii și seturi atitudinale, precum și a inițierii unor acțiuni prin care să promoveze interesele politice ale grupului.



### 11.7.2. Forme de manifestare a conduitei politice.

Ca și în cazul celorlalte tipuri de conduite sociale, conduita politică implică două componente: a) una de ordin comportamental, constând din acțiuni și activități având ca scop realizarea unor deziderate politice; b) una de ordin psihologic, subiacentă componentei comportamentale, constând din idei, reprezentări, atitudini, motivații și sentimente, care fundamentează implicarea activă în viața și acțiunea politică a respectivei persoane.

Profilul conduitei politice este dat de o serie de indicatori, dintre care cei mai relevanți sunt cei referitori la *orientare, fundamentarea ideologică, intensitatea implicării, suportul motivațional și forma de manifestare comportamentală*.

*Orientarea* exprimă adeziunea implicită sau explicită la una dintre orientările politice existente în câmpul vieții sociale din care face parte persoana respectivă. Vom avea astfel orientări liberale, democrate, socialiste ș.a.m.d. Orientarea, în principiu, ar trebui să fie determinată de o anumită opțiune ideologică, adică să aibă la bază un set de principii, idei și reprezentări asupra poziției și intereselor unui anumit grup social în cadrul vieții sociale. Însă, de cele mai multe ori, orientarea politică are la bază factori extraideologici, de natură motivațională, sentimentală sau circumstanțială.

*Fundamentarea ideologică* este dată de măsura în care persoana în cauză cunoaște și a asimilat explicit principiile orientării politice la care aderă, concomitent cu cunoașterea bazelor ideologice și a altor orientări. Cu alte cuvinte, trebuie să fie vorba de o opțiune rațională, bazată de cunoaștere. La acest nivel se pot identifica mai multe nivele ale fundamentării, începând de la cele puternic structurate pe baze argumentative solide, până la cele foarte slab structurate, pe baze ideologice vagi, inconsistente și difuze.

*Intensitatea implicării* relevă măsura în care persoana depune eforturi psihice și fizice în scopul susținerii cauzei la care aderă. Astfel, putem întâlni atât forme de implicare formală, fără rezonanță în plan cognitiv, afectiv, motivațional și acțional, cât și forme de puternică implicare, mergând până la sacrificii majore în sprijinirea unei anumite cauze politice.

*Suportul motivațional* este un indicator de cea mai mare importanță pentru stabilirea profilului conduitei politice. Motivația este cea care oferă suportul energetico-dinamogen al implicării în viața politică, fiind totodată și o expresie a calității morale a celor implicați în acțiuni politice. În acest plan, motivațiile pot fi dintre cele mai diverse: satisfacerea unor interese persoane, strict egoiste, legate de accesul la resurse și la putere; dorința de a desfășura activități în interes public; nevoia de valorizare și recunoaștere psihosocială; atracția simpatetică exercitată de un lider carismatic; nevoia de integrare într-un grup, care să ofere protecție și suport emoțional și de comunicare; adeziunea profundă la un sistem de idei privind justiția socială și destinul unei națiuni ș.a. De cele mai multe ori, la baza implicării politice vom întâlni constelații motivaționale complexe, în cadrul cărora va exista o ierarhizare a multora dintre factorii mai sus enumerați, conștientizați într-o măsură mai mare sau mai mică.

*Manifestarea comportamentală* a opțiunii și implicării politice poate îmbrăca o multitudine de forme, atât în ceea ce privește configurația suportului psihologic, cât și modalitățile concrete și explicate de acțiune.

Pe baza observațiilor noastre sistematice de peste cincisprezece ani, am putut identifica următoarele forme principale de manifestare a conduitelor politice:

*Interes general* pentru problemele teoretice ale politicii, fără nicio opțiune ideologică sau doctrinară, și fără a se implica comportamental în viața politică. Această formă este specifică multor intelectuali, care consideră politica concretă o activitate lipsită de repere morale autentice, în care refuză să se implice.

*Refuzul implicării politice*, care – paradoxal – este tot o formă de conduită politică, în măsura în care motivația acestei atitudini este deseori de ordin etic și intelectual, având la bază refuzul de a accepta gravele compromisuri morale la care recurg deseori unele partide și oameni politici.

*Opțiune politică fără suport doctrinar*, adeziunea formală la un anumit curent politic sau partid făcându-se de cele mai multe ori pe criterii efective sau de interes conjunctural. Opțiunile la această categorie sunt deosebit de fluctuante și inconsistente motivațional, singura modalitate de obiectivare în act constând în prezența la vot, în care decizia este tot conjuncturală. În această categorie vor predomina persoanele cu pregătire medie sau elementară. Propaganda politică a diferitelor partide vizează în mod special această categorie, în vederea stabilizării opțiunii electorale.

*Opțiune politică cu suport doctrinar*, specifică persoanelor avizate, de regulă cu studii medii sau superioare, având un suport ideologic și motivațional bine conturat. Din rândul acestei categorii se recrutează liderii politici autentici, militanții politici dedicați și o anumită parte a clasei politice, o altă parte fiind constituită din persoane oportuniste, fără nici un suport ideologic sau doctrinar.

*Activism politic*, specific unor persoane care își dedică o mare parte din timp desfășurării unor activități politice sistematice, vizând organizarea, propaganda și atragerea de noi adepți. La multe dintre aceste persoane suportul motivațional este mai degrabă de ordin social, activitatea politică constituind o modalitate de valorizare socială, fără să vizeze în mod necesar și interese materiale. Cele mai multe persoane din această categorie au pregătire medie, și – paradoxal – fără un suport doctrinar consistent.

*Politica ca profesie*, specifică celor care și-au făcut din cariera politică un scop în viață, pe baza unui suport doctrinar și motivațional foarte puternic, deși nu totdeauna în acord cu normele morale curent acceptate. Persoanele din această categorie au de regulă pregătire superioară, dar fără performanțe remarcabile în profesia de bază, anterioară angrenării în activitatea politică. Exemplele din viața politică românească sunt ilustrative în acest sens, excepțiile nefăcând altceva decât să confirme regula.

Trebuie subliniat faptul că implicarea în diverse moduri în viața politică a societății are o serie de efecte pozitive, atunci când la baza acesteia stau un set de valori autentice, iar activitățile politice vizează binele comun, care trebuie să fie principiul fundamental al oricărui partid. Agregarea și dinamizarea grupurilor sociale, contribuția adusă la elaborarea unor strategii vizând dezvoltarea socială, structurarea unor noi canale de comunicare între oameni și rezolvarea unor probleme de interes general – sunt numai câteva dintre efectele pozitive ale activității politice. Din păcate, uneori, poate avea loc și o alterare a climatului psihosocial și o scindare a societății în grupuri cu interese antagonice.



### 11.8. Alte forme ale conduitelor sociale.

După cum am arătat, fiecare latură a vieții sociale implică și forme specifice de conduită, prin intermediul cărora oamenii se integrează, se manifestă și se obiectivează în câmpul existenței sociale. Astfel, pe lângă conduitele analizate mai sus, mai putem aduce în discuție și alte câteva forme, și anume:

**Conduita etică.** Se referă la toate acele aspecte ale activității umane care sunt în acord cu valorile morale ale societății, sau care vizează în mod explicit promovarea și protejarea acestora: binele, dreptatea, echitatea, justiția. Procesul socializării și integrării sociale implică în mod necesar asimilarea valorilor morale, ca o condiție sine qua non a funcționării armonioase a societății. Cel mai important aspect al conduitei etice este promovarea și respectarea în orice condiție a principiului dreptății. După cum remarcă *Seneca*, temeiul dreptății este egalitatea. Egalitatea în drepturi și în obligații, egalitatea dintre gând și faptă. Orice încălcare a dreptului și libertății celui alt este un fapt de nedreptate, care va avea efecte negative și asupra celui care o fătuiește. Tema de nedreptate a *dreptul*, ca sistem de norme care să ne protejeze. Nevoia de respectare a normelor etice are la bază principiile solidarității, ale reciprocității și echității schimburilor sociale, fără de care nu este posibilă coeziunea socială.

**Conduita sportivă.** Sănătatea fizică și mentală a membrilor unei colectivități, și a colectivității ca întreg, depinde de o serie de factori fizici, biologici, psihologici și sociali. Și, după cum se știe, starea de sănătate are o multitudine de efecte, atât în plan psihosocial, cât și economic și cultural (v. cap. 12). În acest context, menținerea capacității fizice a organismului devine un imperativ major al societății moderne, caracterizată în mare parte prin sedentarism și confort excesiv. Sportul, sub toate formele sale, este de natură să asigure nu numai starea de sănătate fizică și psihică a membrilor societății, ci și noi modalități de socializare și valorizare personală. Cunoscutul dicton „minte sănătoasă în trup sănătos” nu a fost niciodată mai actual ca acum.

**Conduita ludic-recreativă.** După cum oricine poate observa, viața modernă este deosebit de solicitantă din punct de vedere fizic și psihic, fiind puternic marcată de mobilitate, tranziție și nevoia imperioasă de adaptare la noi situații sociale și profesionale. În acest context, păstrarea echilibrului fizic și psihic implică o serie de activități specifice de relaxare și divertisment, complementare activităților profesionale curente. Cu atât mai mult cu cât ludicul îndeplinește și alte funcții psihosociale, pe lângă cele de recreere. Activitățile cu caracter ludic stimulează creativitatea, receptivitatea la nou, oferind totodată noi modalități de socializare, în cadrul unor grupuri constituie ad-hoc. În consecință, societățile moderne dezvoltă o adevărată „cultură a timpului liber”, cu deosebite implicații de ordin psihosocial și economic, având turismul ca element central.

\*

După cum se poate observa, profilul psihologic al unei persoane, dar și al unei colectivități, pot fi stabilite și prin intermediul configurației conduitelor sociale pe care le promovează și prin care se obiectivează social și cultural.

\* \* \*

## Capitolul 12

### Relația dintre mediul natural și cel psihosocial.

*„Sănătatea fizică și mentală a unei națiuni depinde de înțelepciunea cu care privește relația dintre om și natură, dintre om și societate”.*

*J. Cousteau*

*„Nu putem gândi conceptul de sănătate în afara unei relații armonioase între individ și mediul său natural și social”*

*D. Cristea*

#### 12.1. Mediul psihosocial și sănătatea.

Sănătatea și condițiile menținerii ei constituie una dintre problemele centrale ale psihologiei sociale, în măsura în care această stare a membrilor societății influențează în mod esențial raporturile interpersonale, activitatea în cadrul grupurilor și organizațiilor sociale, performanțele obținute de către acestea, climatul social și - în ultimă instanță - însăși *calitatea vieții*. Starea de sănătate fizică și psihică a unei comunități reprezintă cel mai relevant indicator asupra gradului său de cultură și civilizație: este măsura potențialului său de supraviețuire și dezvoltare.

##### 12.1.1. Conceptul de sănătate din perspectivă psihosocială.

Deosebita dezvoltare a științelor sociale din ultima jumătate de secol a condus la apariția unei noi concepții asupra bolii, respectiv asupra sănătății ca revers al acesteia. Prin impunerea unei viziuni sistemice privind raportul dintre microcosmos și macrocosmos, dintre organism și mediu și - mai ales - a unei noi înțelegeri a raportului dintre biologic-psihologic-social, boala apare ca un fenomen disfuncțional condiționat de interacțiunile specifice dintre factorii aparținând fiecăruia dintre subsistemele menționate.

Multe sute de ani boala a fost considerată ca fiind cauzată exclusiv de factori biologici, deși unele observații disparate veneau în contradicție cu această concepție. Cercetările inițiate de *A. Meyer* încă din anii '40 au evidențiat însă un fapt surprinzător pentru acea vreme: starea de sănătate a unei persoane, precum și evoluția unei eventuale boli contractată de aceasta sunt în strânsă legătură cu viața ei socială. Sistemul biologic, cel psihic, relațional și social se află într-o strânsă interdependență, acest lucru fiind deosebit de evident în cazul maladiilor somatice, dar mai ales în cazul celor psihice. Ulterior, cercetări sistematice au



evidențiat natura exactă a acestor condiționări, punându-se bazele unei noi concepții asupra sănătății, bolii și vindecării, concepție în cadrul căreia relațiile dintre diferitele categorii de factori au rolul determinant – și nu factorii în sine.

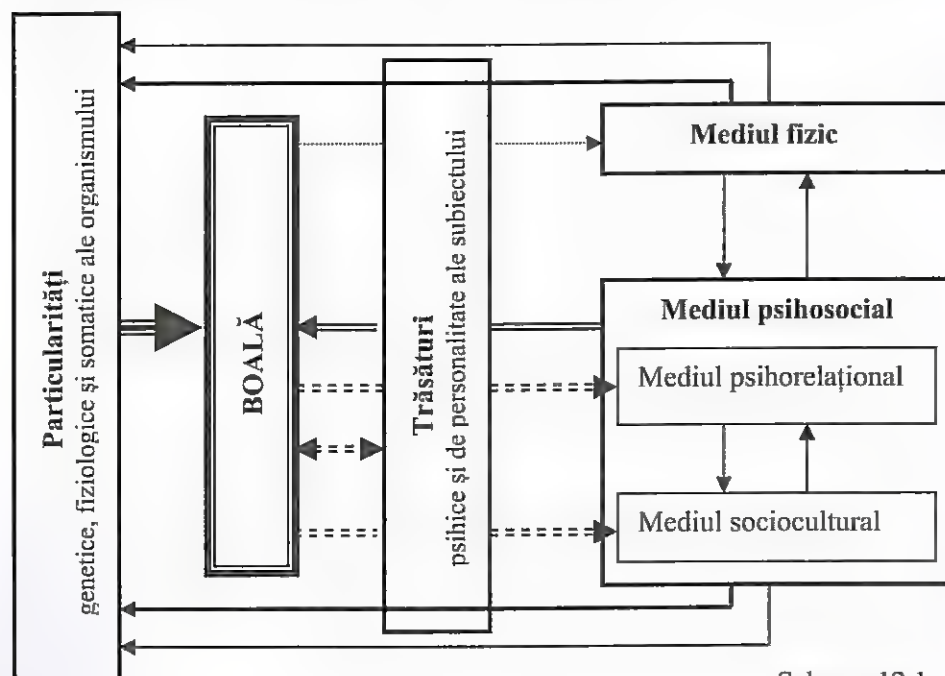
Sintetizând rezultatele acestor cercetări, vom reține următoarele aspecte esențiale vizând relația mediu-sănătate:

a) Mediul social, prin influențele și solicitările la care supune individul joacă un rol important în declanșarea unor maladii, însă totodată poate ajuta în aceeași măsură la vindecarea acestora. Dintre acești factori amintim: stresul, violența socială, insecuritatea, climatul social general, calitatea vieții, densitatea demografică, asistența medicală și socială etc.; acțiunea convergentă a mai multor factori amplifică considerabil potențialul patogen al acestora;

b) Factorii psihologici și psiho-relaționali intervin ca mediatori importanți ai dinamicii oricărei patologii, putând potența factorii nocivi care au declanșat maladia, sau putându-i contracara. Această observație a fost concretizată în principiul conform căruia nu există boli, ci numai bolnavi; adică persoane care au o anumită percepție, atitudine și reacție față de propriile lor probleme de sănătate, și ale căror organisme reacționează diferențiat la acțiunea factorilor patogeni, tocmai datorită unor trăsături psihice sau de personalitate care intervin în această ecuație (v. schema 12.1.).

c) Starea de sănătate a membrilor unei comunități afectează profund climatul psihosocial, calitatea relațiilor interpersonale, precum și performanța individuală și socială în toate domeniile.

Într-o formă schematizată, raporturile dintre factorii biologici, fizici, psihici, relaționali și sociali care intervin în declanșarea și evoluția oricărei maladii se prezintă astfel (schema 12.1):



Schema 12.1.

Un caz real relatat de J. Gergen evidențiază într-un mod foarte convingător relațiile de condiționare reciprocă foarte profundă dintre factorii biologici, cei psihici și sociali (v. 119). O bolnavă a fost internată într-o clinică timp de aproape 10 ani pentru o afazie drastică; din cauza gravității bolii era plasată într-un pavilion considerat ca fiind destinat bolnavilor cronici, fără speranță. În urma începerii unor lucrări de renovare, bolnava a fost mutată împreună cu toți ceilalți pacienți într-un alt pavilion, destinat unor bolnavi fără probleme deosebite, în care exista - în consecință - un climat de o cu totul altă factură: pacienții aveau libertate de mișcare și de petrecere a timpului liber, pe acest fond dezvoltând relații interpersonale mult mai apropiate. În acest climat, într-un timp relativ scurt pacienta amintită a făcut progrese remarcabile, devenind sociabilă și începând chiar să vorbească.

După terminarea lucrărilor, bolnavii au fost mutați în sectoarele inițiale, fapt ce a determinat într-un timp foarte scurt agravarea bruscă și inexplicabilă a stării de sănătate a pacientei amintite, care a și decedat foarte repede. Autopsia nu a evidențiat nici o cauză organică a acestui fapt, iar analizele efectuate înainte de efectuarea mutării arătau o stare fizică foarte bună a pacientei, cu excepția afaziei care persista. În aceste condiții, s-a emis ipoteza că singura explicație posibilă este de natură psihologică, starea de deznădejde provocată de revenirea la vechile condiții și limitări fiind cauza care a provocat decesul.

De altfel, numeroase alte studii de caz evidențiază efectul foarte puternic al unor factori psihologici asupra evoluției unor boli organice, aceștia putând acționa fie într-un sens pozitiv, favorizând vindecarea, fie într-unul negativ.

### 12.1.2. Factori psihici, psihosociali și socioculturali cu valențe patologice.

Din multitudinea factorilor de natură psihică, psihosocială și culturală care pot afecta starea de sănătate în contextul civilizației contemporane, îi considerăm ca având o importanță deosebită pe următorii: stresul, calitatea relațiilor interpersonale în cadrul grupurilor de bază (familie și grupuri de muncă), reactivitatea personală, climatul social și organizațional, anomia, armonia ambientală și echilibrul ecologic. Subliniem faptul că, la rândul lor, acești factori au un caracter complex, implicându-se reciproc într-un lanț de cauzalități și condiționări circulare.

**Stresul** este considerat factorul cu cel mai înalt potențial patogen, fiind incriminat în producerea a numeroase tulburări somatice, psihice și relaționale. Conceptul de „stres” a fost introdus de H. Selye în legătură cu teoria sa asupra „sindromului general de adaptare”, care presupune trei faze:

1) faza de alarmă, în care organismul încearcă să se apere împotriva acțiunii unui factor nociv printr-o puternică reacție endocrină (secreție de adrenalină și de steroizi, care potențează capacitatea de mobilizare a organismului);

2) faza de revenire sau de rezistență specifică, în care organismul pare că se adaptează la situația tensională, comportându-se relativ normal;

3) faza de epuizare, care apare după o acțiune mai îndelungată a stimulului nociv, timp în care au loc importante modificări hormonale care pun organismul într-o situație fiziologică și psihică precară și vulnerabilă, care se accentuează dacă în această perioadă mai intervin și alți factori nocivi (v. 281, pg. 171 ș.u.).

**Stresul** este definit ca starea specială în care se află organismul atunci când se află sub influența unor factori exteriori agresivi care, producând șocuri



emoționale, dezechilibre psihice și fiziologice sau traume, îl pun în imposibilitatea de a reacționa într-un mod adecvat. Situația stresantă este cea în care se produc asemenea agresiuni asupra organismului, iar stresul desemnează starea în care se găsește organismul supus agresiunii. Dintre cei mai importanți factori stresanți amintim: a) emoțiile puternice și prelungite; b) solicitările fizice și psihice excesive; c) conflictele de orice natură; d) stările de frustrație e) agenți fizico-chimici capabili să producă efecte nocive sau traume asupra organismului; f) starea de oboseală accentuată; g) șocurile psihice sau fizice; h) stările de profundă insatisfacție; i) situații problematice considerate fără ieșire; j) eșecurile existențiale; k) bolile de orice natură ș.a.

În toate aceste cazuri, mecanismele de apărare ale organismului sunt puternic afectate, făcând dificilă - dacă nu imposibilă - adaptarea eficientă nu numai la situația stresantă, ci și la oricare alte noi solicitări ale mediului. Stresul produce efecte atât la nivel fiziologic cât și la nivel psihic, cele două categorii de efecte potențându-se reciproc și mărinđ astfel incapacitatea de adaptare a individului.

Există însă posibilitatea elaborării sau adoptării unor strategii de management al stresului, strategii numite adesea „*coping*” în literatura de specialitate. Aceste modalități de autocontrol sunt cu atât mai importante în situațiile în care subiecții sunt implicați în activități cu risc ridicat, în care deciziile eronate luate în condiții de stres poate avea consecințe deosebit de grave. Este cazul militarilor aflați în confruntări armate, a piloților ș.a.

Deosebit de interesantă este noțiunea de *stres cibernetic*, care desemnează situația disfuncțională în care este pus un sistem cu autoreglare în urma acțiunii unor factori perturbatori sau a căror intensitate depășește capacitatea de prelucrare a sistemului; rezultatul este fie blocarea sistemului, fie manifestarea sa inadecvată în raport cu solicitările normale la care este supus în timpul sau consecutiv acțiunii factorilor perturbatori. În acest caz, sistemul cibernetic poate fi orice entitate psihosocială: persoană, relație interpersonală stabilizată, grup primar sau secundar, comunitate, organizație sau instituție socială. Astfel, se poate vorbi de un stres interpersonal, sociometric, de grup sau organizațional, ceea ce dă posibilitatea tratării unitare a unor fenomene aparent disparate.

În urma analizei diferitelor categorii de factori stresanți, precum și a efectelor specifice pe care le produc în diferite planuri ale existenței individuale și sociale, s-au identificat mai multe categorii de stres:

- 1) *psihofiziologic*, care afectează întregul organism, însă cu efecte mai vizibile în plan somatic, neurovegetativ și hormonal;
- 2) *psihic*, în care acțiunea factorilor stresanți se adresează sferei cognitive, emoționale și motivaționale individuale, producând efecte în plan psihologic;
- 3) *psihosocial*, care apare în sfera interacțiunilor umane, a conviețuirii în grup și a tipurilor de relații stabilite între membrii unei comunități;
- 4) *organizațional*, generat cel mai adesea de următorii factori: ambiguitatea rolurilor, conflictele de rol, rigiditatea structurilor formale, alterarea canalelor de comunicație, inadecvarea structurilor de conducere, caracterul disfuncțional al normelor interne, ineficiența activităților organizaționale ș.a.;
- 5) *cultural*, generat de inconsistența axiologică a unei comunități, încălcarea sistematică a tradițiilor și obiceiurilor, subculturației și anomiei.

Ultimele trei categorii sunt reunite adesea sub denumirea generică de „stres social”, prin care se înțelege ansamblul modalităților de acțiune prin care mediul social are o influență agresivă și nefavorabilă asupra psihicului și organismului. Factorul psihologic cel mai semnificativ care se manifestă în urma oricărei influențe stresante este *emoția*, considerată de *Sivadon* o punere sub tensiune a întregului organism în vederea apărării sale în fața unei agresiuni, reale sau imaginare. În producerea acestora sunt determinante următoarele categorii de factori principali (v. 74; 281 ș.a.):

a) *Specificul cultural*, care constă din tipurile de interdicții și constrângeri sociale impuse direct sau indirect, saturația axiologică excesivă și inadecvată sau - dimpotrivă - anomia cvasi-generalizată indusă de un sistem normativ contradictoriu și inconsistent, amploarea deprăvirilor de rol acceptate de instituțiile socioculturale, modelele emoționale promovate de societate și forma de exprimare a acestora acceptată cultural, particularitățile structurii de bază a personalității, forța motivațională a idealurilor spirituale etc. În acest context, fenomenul de *aculturație* este de natură să amplifice de cele mai multe ori potențialul stresant al una dintre factorii menționați mai sus.

b) *Caracteristicile organizării sociale*, constând din dispariția, slăbirea sau - dimpotrivă - rigidizarea excesivă a normelor sociale și organizaționale, amploarea stereotipurilor, prejudecăților și discriminărilor de orice fel, forma de manifestare a acestora și gradul de toleranță față de devianță și nonconformism, tranziția organizațională ș.a. Structurile autoritare și totalitare sunt de natură să introducă un considerabil grad de stres și anxietate, greu de contracarat fără abolirea acestor sisteme.

c) *Dinamica socială*, exprimată în ritmul schimbărilor, frecvența evenimentelor conflictuale sau revoluționare, mobilitatea profesională, rezidențială și relațională etc. Subliniem faptul că numai excesele, inadecvările, presiunile disproporționate sau „șocurile” sociale dizarmonice sunt acelea care au efecte disfuncționale asupra stării de sănătate a membrilor comunităților și grupurilor sociale; aflate între limite rezonabile de intensitate și extensiune, factorii socioculturali mai sus menționați au o funcție stimulativă, favorizând efortul pozitiv spre adaptare și creație. Fenomenul tranziției, teoretizat de A. Tofler, este de natură să inducă un considerabil nivel al stresului și anxietății, mai ales în formele sale de tranziție ocupațională, rezidențială și relațională.

Însă, în toate cazurile, stresul trebuie înțeles ca o interacțiune specifică dintre individ și situație, existând mari diferențe interpersonale în ceea ce privește reacțiile la factori stresanți și la efectele psihologice și fiziologice pe care aceștia le generează. Efectele stresului țin de o serie complexă de factori, cu ponderi dintre cele mai variate de la o situație la alta: contextul social în care se produce acțiunea, semnificația socioculturală și individuală a factorilor stresanți, motivațiile individuale și de grup care susțin atitudinile și acțiunile subiectului, experiența de viață, vârsta, sexul, profesia și particularitățile temperamentale ale acestuia, caracteristicile grupurilor cărora le aparține ș.a.

Pornind de la aceste considerente, și în urma unei atente etalonări, Th. J. Holmes (1973) a alcătuit o scală celebră cuprinzând lista celor mai importanți factori stresanți din viața socială, precum și cu intensitatea stresului indus.



Nr. Evenimente stresante:		Intensitatea stresului indus (puncte):	
1. Moartea unuia dintre soți	100	2. Divorțul	73
3. Separarea dintre soți	65	4. Închisoare	63
5. Moartea unui membru de familie	63	6. Accident personal sau boală	53
7. Căsătorie	50	8. Concediere	47
9. Împăcarea după certuri în familie	45	10. Pensionare	45
11. Boală în familie	40	12. Gravitate	39
13. Dificultăți sexuale	39	14. Nașterea unui copil	39
15. Îmbunătățirea afacerilor	39	16. Schimbarea situației financiare	38
17. Moartea unui prieten apropiat	37	18. Schimbarea ocupației (serviciului)	36
19. Certuri familiale	35	20. Pierderea a peste 10.000 dolari	31
21. Lichidarea unor datorii	30	22. Schimbări profesionale	29
23. Părăsirea familiei de către un copil	29	24. Neplăceri cu socrii	29
25. Rate (datorii) neplătite	28	26. Soția începe/încetează lucrul	26
27. Începerea/sfârșitul școlarizării	26	28. Schimbarea locuinței	25
29. Schimbarea obiceiurilor	24	30. Neplăceri cu șeful	24
31. Schimbarea orarului de muncă	20	32. Schimbarea de domiciliu	20
33. Schimbarea școlilor	20	34. Schimbarea programului liber	19
35. Schimbarea activ. religioase	19	36. Schimbarea activ. sociale	18
37. Pierderi sau datorii sub 10.000 \$	17	38. Schimbarea orarului de somn	16
39. Schimbarea unor relații familiale	15	40. Schimbarea obiceiurilor aliment.	15
41. Vacanță	13	42. Sărbătorile de iarnă	12
43. Încalcări minore ale legii	11	44. Întâmplare banală pe stradă	4

După cum se observă din tabelul de mai sus, evenimentul cel mai stresant pentru un om constă în pierderea tovarășului de viață. Conform teoriei, acest fapt ar trebui să determine o puternică influență asupra sănătății soților supraviețuitori și chiar asupra indicelui de mortalitate la această categorie socială. Statisticile din mai multe țări occidentale confirmă întru totul această supoziție: indicele de mortalitate în rândul soților supraviețuitori este de cca. 1,5-4 ori mai mare comparativ cu persoanele de aceeași vârstă, dar care nu au suferit pierderea partenerului. Acest fapt este numit „*efect de doliu*”, și este mult mai accentuat la bărbați decât la femei, cu diferențe notabile de la o țară la alta, în funcție și de modelele cultural-familiale care reglează raporturile afective din cadrul familiei extinse, precum și dintre aceasta și mediul social imediat. Astfel, în timp ce în SUA și Anglia acest coeficient este în medie de 1,5 – 2,5, în Germania și Japonia ajunge până la 4,5; mai mare la categoria de vârstă de 35-45 ani, și mai mic la categoria de 55-65 ani (v. 119; 281).

Influența stresului asupra sănătății depinde și de *tipul de personalitate* „A” sau „B”. Primul tip (A) se caracterizează printr-un activism orientat spre obținerea imediată a cât mai multor beneficii materiale sau sociale, printr-o activitate intensă, competitivă, agresivă și ostilă, aflată sub semnul unei maxime urgențe. Valoarea absolută pentru această categorie de persoane este *performanța cu orice preț* și *ostilitatea* pentru tot ceea ce le poate bloca realizarea intențiilor. În consecință, personalitățile de tip A sunt mult mai susceptibile de a se îmbolnăvi sub influența stresului pe care îl suportă, fapt

evidențiat de procentul mult mai mare de boli coronariene la această categorie. Personalitățile de tip B sunt orientate preponderent asupra relațiilor și activităților sociale, sunt mai puțin competitive, preferă armonia relațională față de ostilitate, având un autocontrol mai puternic asupra propriilor acțiuni. Profilul acestor tipuri de personalitate se determină prin observație directă și printr-un test-chestionar care vizează trăsăturile mai sus menționate.

*Sentimentul pierderii controlului* este un factor psihosocial a cărei importanță în afectarea stării de sănătate a fost demonstrată pe cale teoretică și experimentală. Echilibrul psihic, condiție de bază pentru menținerea stării de sănătate fizică și psihică, implică în mod necesar existența unui sentiment că persoana are un minim control asupra mediului său și asupra a ceea ce i se întâmplă. Apariția sentimentului că totul se petrece în afara zonei de control personal poate determina instalarea resemnării, depresiei, letargiei, indifferenței și chiar abuliei. Factorii determinanți sau decidenți sunt percepți ca fiind cu totul în afara persoanei, fără vreo posibilitate ca aceasta să-i influențeze. Pe acest fond, acțiunea unor factori agresivi nu întâmpină nici o reacție de mobilizare psihofizică sau de apărare din partea respectivei persoane, ceea ce îi poate afecta grav sănătatea. Experiența arată că în aceste condiții scade capacitatea biologică a organismului de a face față agresiunilor de orice fel, pragul de toleranță la stres se diminuează dramatic, iar stările patologice se instalează sau se agravează cu multă ușurință.

Paradoxal, efectele sentimentului de neputință sunt deseori resimțite și de cei care nu fac altceva decât să observe la alții incapacitatea de a reacționa la anumite situații agresive: are loc un proces de învățare negativă, în urma căruia preiau modelul pasivității și resemnării. Se creează o adevărată „*câmp negativ*”, care-i afectează pe toți aceia care se află în această zonă de neputință asumată.

Efectul învățării negative asupra capacității de inițiativă și control a fost demonstrat de M. Soligman și colaboratorii săi printr-un experiment foarte spectaculos desfășurat pe animale. Într-unul dintre experimente, o serie de câini au fost imobilizați cu niște hamuri pentru a nu se putea mișca, după care au fost supuși unor impulsuri electrice dureroase, aleatorie ca frecvență și intensitate. Astfel ei au învățat că nu se pot opune acestei forme de agresiune externă.

În a doua parte a experimentului, câinii au fost introduși într-o cușcă cu două compartimente, dar care permitea trecerea cu ușurință dintr-o parte în alta. În primul compartiment în care au fost puși exista o podea care făcea posibilă aplicarea unor șocuri electrice dureroase; în al doilea compartiment acest dispozitiv lipsea. Care a fost reacția acestor câini supuși unei învățări negative în raport cu alții care nu suportaseră prima parte a experimentului? Deși se chirciau și schelălăiau de durere, ei păreau resemnați, neîncercând să treacă în compartimentul în care ar fi putut să evite șocurile; învățaseră că nu-și pot controla destinul! Spre deosebire de aceștia, ceilalți câini reacționau imediat după primele șocuri, trecând cu ușurință în celălalt compartiment.

Acest *efect al neputinței* a fost observat și la oameni, unde resemnarea dobândită în urma sentimentului că nu au nici un control asupra mediului și destinului lor generează stări depresive accentuate și persistente, având ca rezultat imediat o mai mare vulnerabilitate a organismului la îmbolnăviri, dar și o tendință accentuată de dezinscriere socială.



**Factorii socio-organizaționali care afectează sănătatea.** O serie de particularități ale instituțiilor și organizațiilor sociale au fost identificate ca având un efect profund negativ asupra nivelului de sănătate a membrilor comunității, prin stresul pe care îl induc, prin solicitarea excesivă și tracasarea inutilă la care supun individul și prin climatul negativ, tensionat pe care îl creează. Dintre aceștia amintim:

(a) *Birocratizarea excesivă a instituțiilor sociale.* Prin aceasta se produce atât o depersonalizare accentuată a funcționarului, care se pierde în spatele unor reglementări reci și de multe ori inutile, cât și o ignorare a nevoilor reale ale cetățeanului, care se vede insignifiant și neajutorat în fața unei mașinării pe care nu o poate nici înțelege, nici controla. Toate observațiile arată că birocrăția excesivă produce celor asupra cărora se exercită stres, anxietate, epuizare fizică și psihică, sentimente de inutilitate și revoltă. Aceste efecte negative sunt cu atât mai accentuate cu cât procedurile birocratice sunt mai complicate, mai arbitrar și mai inutile din perspectiva obiectivelor raționale la care se raportează.

(b) *Entropia socială și organizațională.* Desemnează gradul de dezordine din cadrul instituțiilor sociale, incongruența normativă, disfuncționalitățile cronice, lipsa de disciplină organizațională, tulburările sociale care perturbă buna funcționare a acestora, inadecvarea stilului de conducere la specificul organizației și activităților desfășurate, lipsa unor repere valorice clare și relativ stabile ș.a. O entropie ridicată generează sentimentul insecurității, anxietate, ineficiență (cu o altă serie de efecte negative ale acesteia), uzură fizică și psihică inutilă, lipsă de motivație, anomie și dezinsertie socială. Stresul indus de un grad înalt de entropie poate fi considerabil: unele dintre observațiile noastre arată că în raport cu un sector de lucru foarte bine organizat (cu entropie scăzută), în cadrul unui sector cu entropie ridicată gradul de oboseală al subiecților cercetați era aproape dublu, la același tip de activitate.

(c) *Climatul psihosocial.* Fiind o expresie sintetică a factorilor psihosociali care au semnificație în viața unui grup, climatul are o influență majoră asupra moralului individual și de grup, asupra motivației și performanțelor, precum și asupra gradului de conflictualitate interpersonală. Un climat pozitiv, tonic și deschis generează sentimente de satisfacție, încredere și securitate, iar nivelul de stres este foarte redus. Climatul negativ, tensionat generează anxietate, neliniște, tensiuni psihice și interpersonale inutile, un grad înalt de conflictualitate intra și intergrupală, performanțe scăzute și tendințe spre absentism sau schimbarea locului de muncă, cu efectele știute asupra indicelui de stres și – implicit – asupra sănătății membrilor respectivului grup, organizații sau instituții sociale. Deci, climatul psihosocial, la toate nivelurile sale (familial, organizațional, macrosocial) trebuie înțeles ca un „înveliș” protector al persoanei, menit să-i asigure un sentiment de securitate și confort sufleteșc. Orice breșă în acest înveliș va constitui un factor de vulnerabilitate, care se va manifesta și ca o creștere a nivelului de stres individual sau grupal.

(d) *Climatul politic și alienarea socială.* Particularitățile vieții politice afectează puternic starea de spirit a populației, credința acesteia că poate influența deciziile care o privesc, precum și încrederea în viitor. Sistemele politice totalitare sau excesiv de autoritare, precum și sistemele imature sau

slab structurate ideologic generează puternice sentimente de insecuritate, neîncredere în viitor, demobilizare motivațională, anomie și alienare – în ultimă instanță. În toate aceste cazuri, sentimentele de insecuritate socială și lipsă de control asupra propriului destin determină un nivel ridicat de stres social, afectând sensibil nivelul de sănătate al populației, mai ales la nivelul de bază al acesteia. Sistemele politice mature, trebuie să ofere un sistem axiologic coerent, care să fundamenteze politicile sociale și economice, oferind totodată oamenilor modele comportamentale exemplare, în deplină concordanță cu valorile promovate. Anomia poate fi, printre altele, și rezultatul incongruenței dintre valorile declarate, modele de conduită oferite și politicile guvernamentale.

(e) *Fenomenul tranziției.* Societatea contemporană, în special cea occidentală, se caracterizează printr-un ritm al schimbărilor deosebit de accelerat, corelat cu o relativizare a valorilor aferente diferitelor tipuri de legături sociale: cu familia, profesia, locuri, rezidența, cercurile de prieteni, și obiecte. După cum remarca A. Tofler, asistăm la *moartea permanenței*, fenomen cu profunde implicații psihologice. În structura motivațională a omului, trebuințele legate de stabilitate și securitate sunt deosebit de puternice, afectarea lor producând multiple efecte secundare, în special la nivelul stresului social. Legăturile afective cu obiectele materiale și spirituale capătă în acest context al tranziției un caracter de temporar și de provizorat: familia nucleară tradițională este supusă și ea presiunii, suferind transformări semnificative; lucrurile care altădată erau puternic impregnate afectiv sunt acum obiecte care se azvârle după câteva utilizări; profesiile suportă schimbări semnificative la fiecare 4-5 ani; grupurile de prieteni au numai un caracter temporar și conjunctural, datorită schimbării cvasi-permanente a rezidenței și activității profesionale; angajările altădată permanente au devenit temporare etc. . Toate acestea cu un efect considerabil asupra nivelului de stres social.

### 12.1.3. Categoriile psihopatologice ale vieții sociale.

Din cele expuse anterior, este evident că societatea – prin unele dintre trăsăturile sale structurale și funcționale, prin natura activităților pe care le inițiază și prin caracterul raporturilor cu mediul natural – constituie o sursă permanentă de factori patogeni care influențează nivelul de sănătate al membrilor comunității.

În plan individual, efectele factorilor patogeni se manifestă sub trei forme principale: a) declanșarea sau influențarea cursului unor *tulburări organice* (precum cele produse de noxele industriale, de exemplu); b) producerea sau influențarea unor *tulburări psihice* (psihoze, nevroze, psihopatii); c) declanșarea unor *sindroame comportamentale* care, fără să aibă un caracter patogen propriu-zis, pot afecta echilibrul psihic și relațiile sociale ale subiectului, putându-se constitui drept cauze sau condiții ale unor tulburări organice sau psihice mai grave. Ultimele două categorii sunt abordate cu mijloace interdisciplinare de către psihiatria socială, psihologia socială și psihofiziologie.

*Sindroamele comportamentale* sunt ansambluri coerente de simptome și secvențe comportamentale configurate și intercorelate într-un mod specific, prin care se obiectivează răspunsurile tipice ale unui subiect față de solicitările mediului social. După unele opinii, sindroamele sunt grupuri de comportamente



care au la bază scheme ancestrale de răspuns, dar care se individualizează într-un anumit context social cu valențe patogene. I. Cucu evidențiază existența următoarelor tipuri principale de sindroame (v 74, pg. 59 ș.u.):

(1). *Sindromul neurastenic*, corespunzător răspunsului de alertă. Se caracterizează prin neliniște, frică pentru propria sănătate, incertitudine, insomnii – totul grupat în jurul unei astenii iritative cu senzații penibile de ordin corporal și psihic. Ca urmare a acestui fapt, persoana se află într-o continuă alertă, autoobservându-se în mod exagerat și amplificându-și astfel stările de disconfort pe care le încearcă.

(2). *Sindromul obsesiv-fobic*, corelativ răspunsurilor primitive de frică. Se structurează în jurul unor sentimente de anxietate, fobii, obsesii și compulsiuni. Subiectul persistă pe idei și teme inutile și obositoare, manifestările obsesive putându-se manifesta în diverse forme: aritmomania, onomatomania, îndoiala obsesivă de a fi făcut un lucru etc. La rândul lor, fobiile pot fi față de spațiile închise (claustrofobia) sau de cele deschise (agorafobia), frica de boli (nosofobia) ș.a. Pe acest fond pot apare și mișcări efectuate obsedant, ajungându-se până la ritualuri complexe, amintind parcă de ritualurile ancestrale ale omului primitiv.

(3). *Sindromul depresiv-maniacal*, corespunzător răspunsului ancestral disforic sau euforic. Se caracterizează prin accelerarea ideatei, euforie, intensificarea activității, manifestare extravertită, exacerbară trăirilor emoționale fără un motiv aparent – totul pe fondul unui sentiment de putere, veselie nemotivată și activism neproductiv. Complementar, starea de depresie denotă dispoziții pesimiste, lentoare, inhibiții ideative și motorii, sentimente nemotivate de vinovăție, inadecvare, introversie accentuată, nefericire, restrângerea sferei relaționale și pierderea chefului de viață. Aceste stări generalizate se pot succeda la anumite intervale, după cum numai una dintre ele poate da nota comportamentală dominantă.

(4). *Sindromul isteric*, echivalentul răspunsului mimetic. Se caracterizează prin conversia anxietății în simptom fizic, sau prin negarea realității ca urmare a disocierii conștiinței. Mimetismul subiectului poate ajunge până la a imita orice boală sau simptom fizic, la pierderea unor funcții motorii sau verbale – totul pe fondul unei atitudini demonstrative și teatrale.

(5). *Sindromul anxios*, care se manifestă ca o frică puternică și nemotivată, pe fondul unor senzații de insecuritate, pericol și dezastru iminent. Cauzele psihice țin cel mai adesea de conflicte inconștiente nerezolvate, convertite în anxietate în anumite condiții psihosociale favorizante.

(6). *Sindromul catatonie*, echivalentul răspunsurilor regresive ale psihomotricității. Fără ca starea de conștiință să fie afectată, sindromul se manifestă ca stări de imobilitate, stupoare sau – dimpotrivă – agitație și hiperkinezie catatonice, pe fondul unor atitudini de negativism stereotip, corelat cu un nivel înalt de sugestibilitate.

(7). *Sindromul halucinatoriu-delirant*, echivalentul răspunsurilor de aglutinare și transfigurare onirică a realității. Se manifestă sub forma unor tulburări de gândire de tip delirant, combinate cu fenomene halucinatorii care afectează gradul de adecvare comportamentală a subiectului.

(8). *Sindromul tulburărilor de conștiință*, echivalentul răspunsurilor confuzive. Se manifestă prin obnubilare, stare crepusculară asociată unor dezorientări profunde a subiectului – dar cu păstrarea coerenței actelor sale, apariția unor stări delirante de naturi foarte diferite ș.a. Nota dominantă este dată de scăderea acuității actului de conștiință, ceea ce determină atât inadecvări comportamentale cu grade diferite de extensiune (motricitate, orientare spațio-temporală), cât și disfuncții la nivelul întregii personalități.

(9). Alte categorii de sindroame, cu o mai mică relevanță psihosocială, dintre care amintim: sindromul amnestic, demențial, schizoid, ipohondric ș.a.

Din perspectiva psihologiei sociale, aceste sindroame au o semnificație complementară aceleia dată de psihiatrie, fiind relevante mai ales prin nota specifică pe care o imprimă comportamentelor interpersonale, integrării sociale și eficienței acționale. Din această perspectivă, trebuie reținut faptul că anumite situații sociale disfuncționale pot genera răspunsuri comportamentale corespunzătoare sindroamelor mai sus menționate, fără existența unor tulburări neuropsihice identificabile drept cauze primare a respectivelor manifestări. În aceste cazuri este vorba de o *condiționare inversă*, în care forma unei disfuncționalități sociale în care subiectul este implicat ca actor se transformă într-o disfuncționalitate psihică și chiar neuropsihică adiacentă.

**Principalele situații și factori sociopate.** Din seria destul de extinsă a unor asemenea situații sociale disfuncționale, cu valențe sociopate majore, ne vom opri asupra câtorva dintre cele mai semnificative din perspectiva efectelor produse la nivel psihoindividual, psihosocial și sociocultural.

**Destructurarea familiei** este una dintre cele mai răspândite situații sociale psihogene, care afectează serios atât conduita socială a soților, cât mai ales pe cea a copiilor: sindromul despărțirii – pe de o parte, cel al abandonului și deprinderii emoționale – pe de altă parte. Copiii proveniți din familii destrămate prezintă adesea tulburări de comportament, iar soții sunt marcați de sentimentul eșecului și al înfrângerii. De asemenea, familiile cu un înalt grad de conflictualitate și violență afectează grav relațiile intra- și extra-familiale, devenind un adevărat focar de patologie socială. Creșterea nivelului de instrucție, măsurile de educație și asistență familială, pe fondul creșterii calității vieții sunt soluțiile optime pentru aceste situații sociale disfuncționale.

**Migrația** constituie una dintre marile probleme ale acestui sfârșit de mileniu, având numeroase cauze: dezvoltări profund inegale ale țărilor lumii, regimuri politice opresive împotriva propriilor cetățeni, imperativele mobilității profesionale, existența unor zone geografice atinse de mari catastrofe naturale etc. Emigrantul trăiește un puternic sentiment de dezrădăcinare și alienare, ceea ce are ca efect imediat creșterea notabilă a îmbolnăvirilor fizice și psihice. Apar forme specifice de nevroză și psihopatii (nevroza deplasării, stări depresive persistente ș.a.), dar și tulburări comportamentale de tipul alcoolismului, toxicomaniei, violenței, suicidului etc. Migrația implică și fenomene psihosociale cu un caracter disfuncțional pentru întreaga societate: anomia, subcultură, dificultăți de integrare în societatea gazdă ș.a. Terapia implică măsuri complexe de ordin economic, politic, social, psihologic și psihiatric.



*Traficul motorizat* ridică numeroase probleme de ordin psihologic și social. Pe de o parte prin solicitările psihofizice deosebite la care supune atât pe conducătorii de vehicule cât și pe pasageri - ceea ce determină scăderea performanțelor în activitățile de bază și creșterea vulnerabilității organismului față de factorii agresivi ai mediului, cât și prin fenomenele psihogene pe care le generează: agresivitate în trafic, nevroze de trafic, predispoziții spre accidente, stres accentuat și persistent etc. Pe lângă acestea, poluarea chimică, fonică și vizuală nevrozează restul cetățenilor, producând numeroase efecte negative indirecte. Sunt necesare măsuri ample de raționalizare a traficului urban.

*Caracteristicile mediului economico-industrial* sunt o sursă permanentă a tulburărilor comportamentale. Gradul de adaptare la profesie, stresul produs de angajările repetate, schimbarea locului de muncă, solicitările din ce în ce mai mari specifice activităților din domeniul automatizării și informaticii, mobilitatea profesională și rezidențială tot mai accentuate ș.m.a., determină o formă specifică de nevroză, numită nevroza profesională. La aceasta se adaugă efectele poluării specifice mediului industrial, rezultând astfel un complex etiologic de factori care afectează echilibrul psihic și sănătatea populației.

*Discriminarea rasială și socială, prostituția, toxicomania, violența stradală* sunt o altă serie de fenomene sociale negative, specifice societății moderne, care afectează profund starea psihică a persoanelor vizate, sistemul relațional al acestora, gradul lor de sănătate și - indirect - întreaga conduită socială a populației care ia contact cu asemenea realități.

*Supraaglomerarea urbană* este una dintre principalele cauze ale tulburărilor de comportament, stresului și îmbolnăvirilor din marile aglomerări urbane și industriale. Simptome precum oboseala, nervozitatea, dificultățile de comunicare interpersonală, sentimentul de solitudine încercat - paradoxal - în mijlocul marilor mulțimi, insecuritatea stradală ș.a., sunt strâns legate de specificul orașelor industriale - aglomerate, poluate, dizgrațioase și amorfe. Sunt necesare cercetări interdisciplinare de ecologie socială, care să adecveze habitatul modern la cerințele psihologice ale omului contemporan.

#### 12.1.4. Optimizarea relației mediu psihosocial-sănătate.

După cum se constată, pe baza celor expuse mai sus, calitatea mediului social constituie un factor major care poate influența starea de sănătate mentală și fizică a unei colectivități. Avem în vedere, în mod special, influența factorilor de natură psihosocială, politică, economică și culturală.

Calitatea mediului social este puternic afectată de o serie de factori, aparținând dimensiunilor mai sus menționate, și anume: starea de paupertate a unor categorii sociale; polarizarea excesivă a populației, pe criterii economice, politice și educaționale; discrepanța dintre valorile și normele promovate formal și comportamentul real al personalităților semnificative ale mediului social, în special cele ale mediului politic; lipsa dialogului și violența politică; tendințele totalitare ale diferitelor instituții politice și statale.

Deci, pentru a se obține efecte benefice în ceea ce privește influența mediului social asupra stării de sănătate, este necesar să se elaboreze strategii politice care să vizeze contracararea acțiunii factorilor mai sus menționați.

## 12.2. Psihosociologia habitatului.

Implicațiile sociale ale mediului natural și fizic constituie un domeniu relativ nou de cercetare pentru o serie de discipline științifice conexe: ecologia, urbanistica, psihologia socială, sociologia, psihologia funcțională ș.a. Teza de bază a acestei noi direcții a cercetării științifice constă în afirmarea unei strânse interdependențe între natură-societate-individ și mediul fizic (artificial) pe care îl creează civilizația. Noțiunea de *habitat* exprimă sintetic intercondiționările dintre aceste elemente, la nivelul unei unități de mediu unde își desfășoară existența comunitățile umane. Psihosociologia ecologică studiază influențele și condiționările pe care factorii de mediu le au asupra proceselor psihice individuale și colective, asupra conduitelor individuale și sociale, precum și asupra diferitelor categorii de activități umane. Complementar acestor preocupări, ecologia cercetează efectele pe care activitățile umane le au asupra mediului și condițiile în care pot fi armonizate și optimizate aceste raporturi.

### 12.2.1. Dimensiunile psihosociale ale mediului.

Viața socială este expresia unei profunde intercondiționări dintre mediul natural și cel specific uman, construit prin efort și creație colectivă. Din multitudinea factorilor care intervin în această relație, câțiva se remarcă prin ponderea deosebită pe care o au în influențarea proceselor și fenomenelor psihosociale pe care le determină la nivelul vieții sociale: *spațialitatea, teritorialitatea, densitatea demografică și caracteristicile ambientului*.

*Spațialitatea* constituie un factor central, remarcat prin influența deosebit de subtilă și profundă asupra psihologiei individuale și colective. În opinia unor mari filosofi, prin configurația sa, spațiul își pune iremediabil amprenta asupra înconștientului colectiv, fiind generatorul matricelor stilistice ale unei culturi (O. Spengler, L. Blaga ș.a.). Astfel, în concepția lui L. Blaga, înconștientul se formează într-un peisaj care-i imprimă pentru totdeauna ritmul său. Spațiul mioritic - de exemplu - caracterizat prin „infiniutul ondulat” al dealurilor și văilor, devine matricea stilistică a creațiilor spirituale ale poporului român, marcând universul sufleteș al acestuia (v. 28).

Spațiul nu trebuie înțeles ca simplu receptacul al lucrurilor pe care le conține; este vorba de o structură complexă care îi este inerentă și ale cărei caracteristici afectează psihologia indivizilor și viața socială în general, exact în măsura în care este o creație psihosocială. Din acest punct de vedere, spațiul trebuie înțeles ca obiect al experienței umane, ca în cazul experienței estetice exprimată în pictură sub forma *peisajului*, care este un spațiu umanizat, interpretat rațional și saturat emoțional - scenă virtuală a unei narații sau a unei experiențe subiective asupra căreia își pune pecetea.

Spațiul poate fi *imaginar, natural* sau *artificial*; poate fi deschis - perceput de om ca *peisaj*, sau poate fi închis - devenind *zona interioară a unei locuințe*; poate fi *personal* - amenajat ca expresie fizică a unei personalități (sau ca zonă de manifestare a acesteia), *colectiv* (folosit de un grup restrâns de persoane) sau *comunitar* (la care poate avea acces liber întreaga comunitate). Sunt foarte cunoscute cercetările lui H. Hediger și E. Hall (1966) prin care s-a evidențiat cum oamenii folosesc distanțele interpersonale pentru a marca într-un anumit fel



relațiile cu cei din jur. Fiecare zonă spațială (intimă, personală, socială și publică) are o anumită semnificație psihologică, a cărei ignorare determină o reacție spontană din partea subiectului. Mărimea acestor distanțe interpersonale sunt influențate și de modelele culturale, ele variind în funcție de zona cultural-geografică, precum și de vârstă sau de sex: pe măsură ce cresc, copiii folosesc distanțe din ce în ce mai mari în interacțiunile lor, iar femeile folosesc distanțe interpersonale mai mici decât bărbații (v. 119).

În strânsă legătură cu *spațiul psihologic* se manifestă și *fenomenul teritorialității*, care se referă la delimitarea și exercitarea controlului asupra unui anumit spațiu de către o persoană, grup sau colectivitate. Studiat mai întâi de etologi, referitor la comportamentul animalelor, ulterior a fost cercetat și ca fenomen psihosocial și interrelațional. Astfel, I. Altman (1975) distinge trei tipuri de teritorii, în funcție de centralitatea față de persoana care îl ocupă: 1) Teritoriul *primar*, aflat în posesia exclusivă a unei persoane sau microgrup social: este bine definit, se află în centrul vieții cotidiene a individului sau grupului, care exercită un control aproape total asupra lui, pe o anumită perioadă de timp. 2) Teritoriul *secundar*, deținut de un grup social extins (salariații unei întreprinderi – de exemplu): este mai puțin precis delimitat, iar controlul persoanei asupra lui este mai redus, având în mare măsură un caracter contractual sau conjunctural; aici pot intra liber și alte persoane, aflate în anumite relații funcționale cu cele care îl ocupă (colaboratori, vizitatori etc.), ambiguitate ce poate da naștere la unele conflicte interpersonale sau grupale. 3) Teritoriul *terțiar* sau public, la care au acces toți membrii unei comunități (locuitorii dintr-o anumită localitate – de pildă): este vorba de un spațiu vag delimitat, utilizarea sa fiind strict temporară – reglementată prin norme sociale sau cutume, controlul asupra acestuia fiind foarte relativ și conjunctural. Indiferent de tipul lor, teritoriile sunt marcate de posesori, atât pentru a prevenii intrarea altor persoane, cât și pentru a da o notă personală spațiului ocupat, ușurând astfel interacțiunile cu cei din jur.

Distanțele interpersonale, precum și cele care marchează teritoriul primar de cel secundar și terțiar îndeplinesc mai multe funcții psihosociale: asigură menținerea intimității personale, creează un sentiment de securitate personală și colectivă, reglementează într-o formă implicită raporturile cu cei din jur, evită apariția unor conflicte legate de teritorialitate etc. Prin modul cum își reglează distanțele interpersonale cu cei din jur, persoanele comunică implicit acestora intențiile lor: de apropiere și acceptare a unor raporturi mai intime, de distanțare sau de păstrare a unor raporturi superficiale sau formale etc.

Studiile de teren arată că atitudinile reciproce dintre două persoane pot fi destul de exact evaluate în funcție de distanțele pe care tind să le mențină între ele în diferite situații sociale: întâlnire întâmplătoare pe stradă, convorbire planificată într-un spațiu privat, deplasarea împreună spre un același obiectiv, ocuparea locurilor în jurul unei mese etc. În toate aceste cazuri, reacțiile celor doi subiecți vor fi spontane, neconștientizate decât într-o mică măsură; însă, semnalele transmise pe această cale sunt foarte relevante pentru un observator, după cum sunt percepute într-o formă difuză chiar de cei în cauză. Reglarea distanțelor interpersonale constituie un proces dinamic prin care se încearcă stabilirea unui echilibru cu cei din jur, folosind un mijloc specific de comunicare.

*Densitatea demografică* este un factor de mediu care influențează apreciabil anumite caracteristici ale comportamentelor sociale. Astfel, s-a putut constata că există un indice al populării optime, atunci când numărul persoanelor dintr-un anumit spațiu social este egal cu numărul sarcinilor principale care trebuie îndeplinite. Dacă această valoare este depășită, avem fie o subpopulare, fie o suprapopulare, însă în ambele cazuri cu influențe notabile atât asupra comportamentelor sociale, cât și asupra performanțelor profesionale. O mare densitate demografică produce fenomenul negativ de „înghesuială”, stres social mai intens, iritare, dezimplicare socială și – paradoxal – reducerea numărului și calității relațiilor interpersonale și sociale; pe acest fond are loc o scădere a performanțelor profesionale și sociale. În cazul unei densități demografice reduse oamenii caută soluții pentru depășirea acestei situații: intensifică raporturile interpersonale, participă la mai multe activități sociale decât în mod obișnuit, dezvoltă atitudini de înțajitorare mai puternice, își asumă responsabilități mai mari și au criterii de performanță mai înalte, relațiile interpersonale desfășurându-se la un nivel calitativ superior primului caz (Barker și Schoggen, 1973).

Efectele pozitive ale subpopulării pot fi utilizate cu succes în anumite domenii de activitate. Astfel, s-a constatat că în școlile cu un număr mai mic de elevi activismul acestora este mult mai ridicat, performanțele școlare mai bune, gradul de responsabilitate asumată este mai mare, experiența personală mai bogată; elevii au o mai mare încredere în ei înșiși, și chiar creativitatea lor este mai înaltă decât a elevilor care învață în școli cu un număr mai mare de elevi.

*Amenajarea spațiului* constituie o dimensiune majoră a raportului om-mediu, factorii aparținând acestei categorii influențând sensibil atât personalitatea membrilor comunității, cât și comportamentul social al acestora. *Ambianța* este rezultatul activităților spontane sau organizate de amenajare a spațiului individual și comunitar, fapt care se obiectivează pe următoarele direcții principale: *peisajul, localitatea, arhitectura, strada și locuința*.

*Peisajul* este dat de configurația spațiului natural în care este plasată o localitate sau care constituie cadrul unei activități umane. Câmpia, zonele lacustre, dealurile sau munții își pun amprenta atât asupra configurației generale a unei localități, cât și asupra personalității și comportamentelor membrilor comunității respective. „Ritmurile interioare” ale peisajului modelează caractere, dar și tipuri de relații și comportamente sociale. Astfel, vorbind în termeni foarte generali, peisajul muntos imprimă o anumită dârzenie și „verticalitate” oamenilor trăiți într-o asemenea zonă, după cum câmpia tinde să genereze mai multă flexibilitate și resemnare. Deși lipsa unor cercetări sistematice asupra acestei probleme ne îndeamnă la prudență, observațiile curente îndreptătesc afirmarea unor conexiuni între caracteristicile peisajului natal și unele trăsături de personalitate ale celor care au trăit multă vreme într-un anumit cadru natural; caracteristicile relațiilor oamenilor dintr-o anumită zonă geografică sunt însă mult mai evident influențate de natura peisajului în care trăiesc. Însă, cert este faptul că peisajul natural înobilează spiritul uman, transferându-i frumuseți și armonii – pierdute se pare de cei care trăiesc în megalopolisurile industriale, cenușii și depersonalizante. Dintr-o asemenea perspectivă peisajul ne apare ca



unitate a omului cu natura, în care aceasta devine materia primă a civilizației, dar care va fi modelată la rândul său de creațiile spirituale ale omului.

*Localitatea*, prin natură, mărime și configurație, influențează de asemenea trăirile, comportamentele și relațiile locuitorilor săi. Deosebiri sunt vizibile mai ales între localitățile rurale și urbane: la sat relațiile de vecinătate sunt mult mai puternice și stabile, existând totodată un control mai mare al comunității asupra fiecărui membru în parte. Presiunea normativă este mai mare, comportamentele deviate fiind mult mai rare și – oricum – prompt sancționate. Și dispunerea caselor are o mare importanță. Cercetările de antropologie culturală arată că la triburile unde colibe sunt așezate în cerc, permițând astfel un control al tuturor asupra fiecărui membru al colectivității, relațiile sociale sunt mult mai bine structurate, existând însă și reguli mult mai stricte privind intimitatea sau folosirea spațiului personal. Atunci când colibe sunt dispuse spate în spate, sau pe mai multe șiruri, relațiile comunitare sunt mai slabe, controlul social mai redus, responsabilitatea reciprocă mai mică, iar relațiile interpersonale mai puțin structurate (Altman și Chemers, 1980).

Aceleași observații sunt valabile și pentru comunitățile rurale și urbane, unde relațiile comunitare și interpersonale sunt în mare măsură influențate de configurația generală a localității, de existența unor locuri publice sau de folosință comună, precum și de dispunerea căilor de acces spre zonele cele mai semnificative ale localității (piețe, parcuri, locuri de adunare, biserici, școli etc.). Influența pe care configurația localității o are asupra relațiilor psihosociale și comunitare a început să fie studiată și prin intermediul așa numitei „hărți cognitive”: este vorba de modul cum locuitorii își reprezintă sintetic propria localitate, fără să fie vorba de o reproducere topografică a acesteia (Tolman, 1948). Harta cognitivă, așa cum apare ea la nivelul diferitelor categorii sociale, reflectă interesele, preocupările și sistemele relaționale ale subiecților în cauză, aceste elemente de ordin psihosocial fiind evidențiate prin modul de reprezentare a unor obiective publice (culturale, politice, educaționale, economice sau industriale), a unor puncte nodale ale localității sau a unor trasee care – pentru fiecare persoană în parte, pot avea semnificații cu totul diferite.

*Arhitectura* spațiilor de locuit influențează profund relațiile umane și viața socială în general. Fiecare aspect constructiv și arhitectural are importanța sa, influențând direct sau indirect psihologia și raporturile celor care locuiesc într-o anumită localitate. Iată numai câteva dintre aceste aspecte, precum și influențele pe care le exercită în plan social. Rezistența materialelor folosite la construcție denotă modul cum comunitatea se raportează la viitor, încrederea în proiectele sale, dar și capacitatea tehnică și economică de care dispune. În funcție de natura materialelor folosite, construcțiile pot sugera soliditate, măreție, securitate, bogăție, încredere în viitor; sau dimpotrivă, fragilitate, provizorat, vulnerabilitate, sărăcie, insecuritate. Dimensiunile, forma, estetica și funcționalitatea clădirilor, aspectele tehnice, economice, funcționale și estetice pe care le presupun ș.a., sunt nu numai calități care solicită într-un anumit fel comunitatea respectivă, dar odată realizate modelează profilul psihic al acesteia, devenind matrice formative pentru generațiile următoare. Prin spiritul de care sunt animate, prin creativitatea de care dau dovadă, prin posibilitățile materiale,

tehnice și istorice de care dispun, comunitățile umane își modelează clădirile care să le reprezinte; însă, clădirile odată ridicate modelează la rândul lor spiritul comunității, punându-și amprenta asupra modului de a gândi și de a simți a multor generații după aceea.

Mai multe studii începute încă din 1972 de către Yancey au arătat influența arhitecturii unor complexe de locuințe asupra psihologiei locatarilor și asupra relațiilor sociale dintre aceștia (v. 119). Blocurile uriașe de sticlă și beton, care nu lasă loc liber pentru spații verzi, pentru lumina soarelui sau pentru imaginea unei bolte înstelate, fără locuri de folosință comună unde oamenii se pot întâlni, cunoaște și lega relații – toate acestea au afectat profund mentalitatea și modul de trai al locatarilor: ignorarea cvasi-totală a vecinilor, egoismul, lipsa de comunicare, dezinteresul față de întreținerea locuințelor și față de mediu ș.a. au fost numai câteva dintre aceste efecte negative ale unor soluții arhitecturale care au ignorat problematica umană, în favoarea unor considerente pur tehnice.

Dimpotrivă, în alte situații când criteriile de ordin psihosocial și ambiental au fost luate în considerare, s-a constatat că existența unor locuri de folosință semi-publică (terase, locuri de recreere, săli de sport, restaurante etc.) au schimbat sensibil calitatea raporturilor sociale și interpersonale: oamenii au fost mai optimiști, cercurile de relații erau mult mai extinse, comunicarea și cunoașterea dintre vecini mult mai profunde, satisfacțiile din petrecerea timpului în comun mult mai mare, întrajutorarea mult mai vizibilă.

*Străzile*, la rândul lor, prin modul cum sunt dispuse în spațiu și cum sunt orientate față de centrele semnificative ale localității, în funcție de lățime, calitatea trotuarelor, a dotărilor, iluminatului și a serviciilor pe care le oferă, a esteticii generale pe care o afișează, determină stări de spirit ale cetățenilor care în timp se pot generaliza, devenind trăsături definitorii pentru locuitorii respectivei localități. Se cunosc sentimentele de exuberanță, bună voie și optimism pe care le degajă străzile unor mari orașe precum Roma, Lisabona sau Madridul, în comparație cu atmosfera rece, impersonală și mercantilă a altor mari metropole. Cum este New York-ul – de pildă! Orașele, ca și oamenii, pot fi exuberante, voioase, optimiste, triste, melancolice, nostalgice sau tragice, iar lucrul acesta este vizibil mai ales pe străzile lor.

Străzile și atmosfera pe care o degajă sunt expresia cea mai elocventă a calităților psihologice ale locuitorilor oricărui oraș, dar și a condițiilor lor de viață și a raporturilor care le mențin cu mediul lor fizic și natural. Spațiile verzi, fântânile, grupurile statuare, arhitectura generală a clădirilor, gradul de poluare, fondul sonor, cromatica ș.a. – toate sunt expresia unor stări de spirit generalizate în timp, dar sunt și creatoare de stări de spirit, atât pentru locuitori, cât și pentru călători, vizitatori sau turiști.

*Locuințele*, sau modul de amenajare al spațiului intim, constituie o altă dimensiune esențială a raportului dintre om și mediul său. Datorită timpului petrecut în interiorul său, locuința exprimă în cel mai înalt grad personalitatea unui individ, dar îi și influențează major stările de spirit și comportamentele sale. Principalele aspecte ale locuinței care s-au dovedit a avea un efect psihologic imediat sau pe termen lung sunt următoarele: orientarea geografică față de cele patru puncte cardinale; numărul de camere, forma acestora și modul de comunicare dintre ele; gradul de finisare a pereților, tavanului și podelei;



cromatica și iluminarea încăperilor în funcție de destinație, formă și orientare geografică; natura mobilierului și funcționalitatea sa; gradul de poluare sonoră datorită locului unde este plasată locuința ș.a.

Factorul a cărei influență a fost cel mai mult studiată se referă la *cromatică* și modul de *iluminare*. Prin intermediul culorilor se pot obține efecte psihologice deosebite: culorile „calde” (galben, crem, oranj, vernil deschis) dau senzația de bună dispoziție, spontaneitate, comunicabilitate, deschidere către relații mai intime cu cei din jur; culorile „reci” (albastru, verde, albastru-verzui, albastru-indigo, gri) dau senzația de răceală, distanțare afectivă, autocontrol, incomunicabilitate și detașare. Totodată, în funcție de partea încăperii unde sunt folosite pot da senzația de modificare a dimensiunii acestora: tavanul alb și pereții vopsiți în culori calde pastelate dau senzația de înălțime, în timp ce plafonul colorat și pereții albi dau senzația de cameră mai scundă. Tonul cromatic al luminii folosite are efecte similare: iluminatul fluorescent pe nuanțe albastre dă senzația de răceală și inconfort, în timp ce lumina ușor gălbuie creează sentimentul de căldură, intimitate și bună dispoziție.

Culorile trebuie folosite și în funcție de natura activităților care se desfășoară în camerele respective: în încăperile supraîncălzite, unde se desfășoară o activitate intensă și monotonă sunt necesare culori relativ reci, nuanțe pastelate de albastru, albastru-verzui sau vernil; aceleași nuanțe se folosesc și în încăperile destinate odihnei nocturne. Pentru încăperile răcoroase, sau pentru cele destinate relaxării diurne și a servirii mesei sunt indicate culorile calde, din spectrul galben-pai, oranj, crem sau cafeniu deschis. Trebuie reținut că monotonia cromatică obosește și depersonalizează încăperea, în timp ce diversitatea cromatică excesivă distrage atenția, obosește prin suprasolicitare, fiind de cele mai multe ori și inestetică. Sentimentul armoniei se obține printr-o atentă dozare a culorilor de fond, a petelor de culoare, a modului de plasare a unor picturi sau obiecte de artă, dar și prin modul ingenios de iluminare a spațiului. Iluminatul puternic obosește și distruge sentimentul de intimitate, în timp ce o lumină foarte slabă și cu o tentă cromatică nepotrivită obosește de asemenea, datorită reacției de creștere a concentrării senzoriale. Personalizarea locuinței trebuie să fie rezultatul unui efort de exprimare de sine, știut fiind că felul de amenajare a spațiului intim este chintesența unei filosofii asupra lumii și vieții. Sau altfel spus, locuința este sufletul omului care i-a dat formă.

*Vestimentația* și fenomenul corelativ – *moda*, sunt de asemenea expresii ale modului de raportare a subiectului la sine însuși, la cei din jur și la contextul social în care acționează. Se știe dintr-o veche înțelepciune că hainele exprimă omul, dar își și pun amprenta asupra personalității și comportamentului acestuia. Te exprimi alegând un anumit tip de vestimentație, din punct de vedere, funcțional, estetic și relațional, însă totodată – îmbrăcat într-un anumit fel – transmiți mesaje către cei din jur, lăsându-te implicit modelat de veșmintele purtate. Astfel, *moda*, înțeasă ca *linie estetică particulară care se impune la un moment dat într-un anumit spațiu cultural*, îndeplinește câteva funcții psihosociale importante: permite formarea și exprimarea identității personale și sociale; constituie un sistem de comunicare interpersonală; asigură afirmarea sensibilității estetice și a originalității personale ș.a.

### 12.2.2. Fenomenele negative ale inadecvării omului la mediu.

Principiul de bază al ecologiei psihosociale afirmă necesitatea armonizării optime dintre om și mediul său natural și social, ca o condiție fundamentală pentru perfecționarea și dezvoltarea spirituală, pentru îmbunătățirea calității vieții și creșterea performanțelor în toate domeniile de activitate. Toate formele de inadecvare dintre om și mediu produc fenomene psihosociale negative, care afectează echilibrul emoțional al persoanelor, starea de spirit a comunităților, calitatea raporturilor interpersonale și performanțele sociale în general. Dintre acestea, o importanță deosebită prezintă *fenomenul de înghesuială*, *poluarea* în toate formele sale și *depersonalizarea mediului*.

*Fenomenul de înghesuială* este rezultatul unui anumit raport dintre numărul de persoane, spațiul ocupat, tipul de activități desfășurate, natura relațiilor dintre respectivele persoane și caracteristicile fizice ale ambianței. După cum se vede, prin acest fenomen nu desemnăm simpla creștere a densității populației pentru un spațiu determinat: intervin numeroși factori psihici și psihosociale care – pe fondul numărului de persoane aflate în acel spațiu – determină apariția sentimentului de înghesuială. Cu alte cuvinte, vom întâlni situații în care un număr relativ mic de persoane aflate într-o încăpere cu o anumită suprafață încearcă sentimentul penibil și disconfortant de înghesuială, în timp ce într-o altă situație psihosocială, un număr mai mare de persoane aflate în aceleași condiții de spațiu consideră ambianța foarte agreabilă. Este evident că fenomenul nu este de ordin fizic (număr de persoane pe unitate de suprafață), ci unul psihosocial (determinat de motivații, relațiile dintre persoane, climatul existent ș.a.).

Sentimentul negativ de înghesuială poate avea mai multe cauze, care vor trebui interpretate în funcție de factorii psihosociale mai sus amintiți. Dintre acestea, cele mai semnificative sunt următoarele:

(a) *Pierderea controlului*. În situația creșterii densității de persoane pe o suprafață limitată, paralel cu existența unor relații indifferente dintre acestea, sentimentul personal este acela al pierderii controlului asupra a ceea ce se întâmplă. Reacțiile pot viza fie ieșirea din situație (prin părăsirea spațiului), fie restructurarea sau resemnificarea relațiilor interpersonale și activităților desfășurate, astfel încât sentimentul penibil de înghesuială să dispară. Dacă nici una dintre soluții nu este posibilă, vom constata o creștere a nivelului de stres, cu toate efectele negative care rezultă de aici.

(b) *Creșterea reactivității*. În orice condiții, mărirea densității populației determină o sporire proporțională a gradului de stimulare fizică și psihică a fiecărei persoane; supraîncărcarea cu stimuli vizuali, auditivi, olfactivi, tactili ș.a. determină o evidentă suprasolicitare psihică, rezultând astfel o stare de oboseală, stres, inconfort și chiar depresie. În aceste împrejurări, se fac eforturi spontane de adaptare, în acest sens intervenind fenomenul de obișnuință, creșterea pragurilor de sensibilitate senzorială, mărirea gradului de toleranță interpersonală; alteori se iau măsuri active de eliminare a suprasolicitării senzoriale prin izolări fonice, compartimentări speciale ale spațiului, folosirea adecvată a culorilor în funcție de efectul lor psihologic, folosirea unui fond muzical deconectant, introducerea unor reguli stricte de conviețuire etc.



(c) *Pierderea libertății*. După cum evidențiază multe cercetări, pe măsură ce numărul de persoane implicate într-o situație socială crește, libertatea de acțiune a fiecărei persoane luată în parte tinde să se micșoreze. Luarea deciziilor, conducerea unei conversații, sau chiar simpla deplasare în respectivul spațiu sunt mai dificile, implicând limitări ale opțiunilor personale. Pentru a se evita apariția sentimentului de pierdere a libertății se poate recurge la delimitarea și reglarea dinamică a granițelor dintre sine și ceilalți, sau se pot redefini raporturile interpersonale pe criterii de echitate în distribuirea spațiului.

(d) *Afectarea ambianței*. Pe măsură ce densitatea persoanelor dintr-un spațiu determinat crește, se modifică în sens negativ și parametrii ambientali; cei fizici (temperatura, nivelul zgomotului de fond, umiditatea, fondul olfactiv etc.), dar mai ales cei psihosociali (folosirea spațiului personal, regulile de comunicare, previzibilitatea comportamentală, libertatea personală, intimitatea interpersonală etc.). Toate acestea conduc la apariția unor stări psihoindividuale și psihosociale specifice: indispoziție, iritabilitate, anxietate, explozii de furie, scăderea gradului de toleranță interpersonală, creșterea gradului de conflictualitate latentă și manifestă, scăderea responsabilității personale, scăderea performanțelor ș.a. Efectele înghesuiei din spațiile familiale sunt mult mai vizibile asupra copiilor, aceștia manifestând frecvent tendințe spre violență, iritabilitate excesivă și performanțe școlare scăzute. Însă, este necesar să se facă distincție între aglomerarea din *spațiile primare* ale mediului de viață (locuințe, locuri de muncă) și înghesuiala temporară din *spațiile secundare* (metrou, magazine, stadioane etc.): efectele negative mai sus menționate sunt apreciabil atenuate în al doilea caz, datorită caracterului tranzitoriu al situației, care uneori poate avea și efecte pozitive asupra stării psihice (ca în cazul sărbătorilor publice, unde mulțimea participanților nu deranjează pe nimeni; dimpotrivă!).

*Poluarea* este un concept central al ecologiei, care desemnează alterarea parametrilor fizico-naturali ai mediului, luând ca referință valorile din zonele geografice neafectate de intervențiile omului. În cadrul ecologiei psihosociale prin *poluare* vom înțelege - într-un sens mai larg - *toate formele de degradare a mediului natural și psihosocial, având ca sistem de referință cele mai înalte valori și norme spirituale ale unei culturi*. Se apreciază că orice formă de poluare duce la distrugerea sau alterarea condițiilor optime de viață, la stricarea echilibrului armonios care trebuie să existe între om și mediul său, între om și produsele activităților sale materiale și spirituale. Din această perspectivă, cu toate dificultățile și implicațiile filosofice, științifice și metodologice legate de o asemenea tipologizare, putem considera că poluarea poate îmbrăca următoarele forme principale: *fizico-chimică, biologică, psihosocială și culturală*. Toate acestea sunt produsele unei activități inadecvate a omului asupra mediului său natural și social, după cum toate se răsfrâng în ultimă instanță asupra acestuia, alterându-i condițiile de viață materială și spirituală (v. și 119; 313).

*Poluarea fizico-chimică* se referă la toate categoriile de noxe, substanțe chimice, materiale degradate, reziduuri și deșeuri care, acționând necontrolat asupra mediului natural îl degradează, cu efect nemijlocit asupra florei și faunei, respectiv și asupra sănătății oamenilor care trăiesc într-un asemenea mediu. Există însă și efecte psihosociale ale poluării chimice: răspândirea unei atitudini

negative față de raporturile normale care trebuie să existe între om și natură, afectarea unei game largi de activități sociale (implicit și a relațiilor umane din respectivele domenii), scăderea calității vieții și a nivelului de sănătate - cu toate efectele psihosociale care derivă de aici etc. Dintre factorii de poluare fizică, dar cu efecte psihice foarte puternice amintim *zgomotul și noxele*.

*Poluarea biologică* are un domeniu de referință cu totul special, vizând punerea în circulație de către om a unor produse „naturale”, realizate însă în laborator, prin mutații genetice, clonări și alte tehnici ale bioingenieriei. Se obțin astfel stimulatori de creștere, cereale, fructe și chiar animale, cu o zestre genetică alta decât cea firească, cu efecte imprevizibile asupra mediului, dar mai ales asupra omului. Circuitele naturale sunt în mod evident afectate, iar efectele pe termen lung sunt încă necunoscute, stârnind îngrijorare în rândul populației, dar și printre oamenii de știință. În multe țări occidentale s-a interzis, sau a fost limitată drastic utilizarea produselor alimentare obținute prin operațiuni genetice, urmând ca prin cercetări profunde să se determine influența acestor produse asupra sănătății oamenilor, cât și asupra destinului lor biologic.

*Poluarea psihosocială* se referă la apariția și proliferarea unor atitudini și comportamente antisociale care alterează relațiile sociale. Violența sub toate formele sale, sărăcia ca stare endemică a anumitor grupuri sociale, arbitrarul administrativ și birocrăția excesivă, corupția, fraudă ca modalitate acreditată de îmbogățire, instituirea banului ca valoare supremă, incultura și lipsa de educație ș.a. pot fi considerate ca forme grave de poluare socială, alterând profund climatul psihosocial, raporturile umane și valorile spirituale în spațiul în care se manifestă. Cauzele sunt în principal de natură politică, economică și istorică, însă factorii aparținând acestor categorii interferează puternic cu alți factori sociali secundari, derivați din primii; rezultă astfel structuri cauzale foarte complexe, adevărate cercuri vicioase din care numai cu greu se mai poate ieși. Factorii de poluare psihosocială afectează profund viața individuală, familială și comunitară, cu efecte pe termen mediu și lung asupra profilului spiritual și destinului social al respectivei comunități.

*Poluarea culturală* vizează acele elemente de ordin moral, estetic sau religios care, prin natura lor destructurantă, afectează sistemul de valori spirituale consacrate istoric al unei comunități, infestând ambianța unei existențe umane normale. Produsele „artistice” subculturale pe teme de violență, sex, droguri, kitsch-ul ca formă degradată a artei, pornografia și cultul perversiunilor, „credințele” apocaliptice și sataniste, misticismul exacerbat, violent și intolerant ș.a. sunt formele cele mai obișnuite ale poluării culturale. În timp, aceste agresiuni sistematice asupra sistemului de valori autentice vor conduce la fragilizarea și destructurarea acestuia, afectând astfel principalul factor de coeziune spirituală a unei comunități. Poluarea culturală afectează nemijlocit - și într-un sens profund negativ - cele mai multe aspecte ale relațiilor interpersonale, constituind o formă principală de degradare a mediului social.

Toate categoriile de factori implicați în degradarea mediului se află într-o strânsă interdependență, raporturile om-mediu trebuind să fie înțelese dintr-o perspectivă holistă, în care întregul și relațiile dintre părți au o prevalență absolută asupra semnificației și importanței fiecărui element luat în parte.



Efectele poluării sonore au constituit obiectul a numeroase cercetări experimentale. Zgomotul, mai ales atunci când depășește o anumită limită, are efecte importante asupra psihicului și activității umane: determină scăderea performanțelor, dispersează atenția, afectează capacitatea de refacere a organismului, produce o stare de anxietate și stres, reduce capacitatea de apărare a organismului în fața unor factori patogeni și afectează chiar relațiile sociale.

Câteva dintre rezultatele acestor cercetări sunt foarte edificatoare în ceea ce privește importanța eliminării zgomotelor și a menținerii unui fond sonor discret. Astfel, s-a constatat că expunerea repetată la zgomote puternice mărește incidența unor boli cronice, fiind asociată cu dureri frecvente de cap, dureri de gât, tulburări coronariene, iritabilitate accentuată, grețuri, anxietate și impotență sexuală (Cameron, Robertson și Zaks, 1972; Ando și Hattori, 1973; Miller, 1974; Cohen, Glass și Phillips, 1977 ș.a.). Copiii care trăiesc într-un mediu puternic poluat sonor (în apropierea căilor ferate, a aeroporturilor, autostrăzilor etc.) manifestă aptitudini la citit mai reduse, au o mai redusă capacitate de concentrare, sunt mai puțin motivați în rezolvarea unor sarcini complicate și au chiar o tensiune arterială mai mare (Moch, 1981; Cohen, Evans, Krantz, 1980).

S-a constatat că zgomotul puternic și sistematic afectează și comportamentele prosociale: dacă în condiții de liniște aproape 80 % dintre subiecți au tendința de a acorda ajutor unor persoane aflate în dificultate, în condiții de zgomot puternic acest procent se reduce la numai 15 % (Mathews și Canon, 1973).

Sensibilitatea la zgomot a diferitelor persoane variază în funcție de trăsăturile psihice și somatice, de motivația care le animă, și - mai ales - de conștiința faptului că pot controla producerea și intensitatea factorilor sonori.

**Depersonalizarea ambianței** constituie o altă formă importantă a alterării raporturilor optime dintre om și mediul său natural și social. După cum se știe, nevoile de identitate și de diferențiere au un rol important în structura motivațională a fiecărei persoane. Prin zona rezidențială aleasă, prin modul de amenajare a spațiilor exterioare și a celor interioare, prin felul în care ne îmbrăcăm și ne comportăm dăm expresie nevoii de circumscriere a propriei identități sociale și personale, realizând totodată o ambianță în armonie cu propria noastră ființă. Un dicton celebru spune că gândim și simțim așa cum trăim; nu poți trăi stări de armonie sufletească într-un mediu meschin, dizgrațios și în totală discordanță cu valorile și aspirațiile care te animă.

În totală opoziție cu aceste nevoi de marcarea identității prin originalitatea amenajării mediului, viața din marile orașe oferă cu totul alte condiții: blocuri de beton și sticlă, stereotipe și fără personalitate - dispuse după regulile unei geometrii simpliste și aride, străzi monotone - de cele mai multe ori fără urmă de verdeț, interioare standardizate ca formă și mărime, mobilier produs pe bandă rulantă, îmbrăcăminte de mare serie, obiecte personale anoste ș.m.a. În aceste condiții, cu foarte mare greutate se mai poate realiza nevoia de personalizare a spațiului, de impregnare a lui cu acele trăsături care individualizează persoanele, grupurile și instituțiile sociale.

Se poate afirma că diferențele atitudinale și comportamentale constatate la categorii de persoane în funcție de cartierul în care locuiesc și de standardul economic de care dispun rezultă în mare parte și dintr-un alt nivel de personalizare a spațiului în care își desfășoară existența.

### 12.2.3. Optimizarea ambianței sociale și a raportului om-natură.

O atitudine ecologică responsabilă presupune în primul rând o perfectă conștientizare a profundelor conexiuni și intercondiționări dintre om și mediul său, precum și elaborarea unei noi filosofii asupra rostului omului în lume și asupra obligațiilor pe care le are față de sine însuși și față de natură. Ecologia - în general, psihoecologia - în particular, vizează în mod explicit atât optimizarea raporturilor om-natură, cât și a relațiilor sociale care să asigure nu numai o armonizare a mediului social, ci și formarea unor noi atitudini față de viață și față de mediu.

Orientările scientist-pozitiviste specifice primei jumătăți a acestui secol au contribuit în mare măsură la adoptarea unei filozofii conform căreia omul este stăpânul necondiționat al naturii, menirea lui fiind aceea de a o cuceri prin dezvoltarea continuă a științei și tehnicii. Au trebuit să devină foarte vizibile efectele nocive ale unei dezvoltări tehnologice necontrolate, care au afectat profund mediul natural și social, pentru ca mișcările ecologice să-și impună punctul de vedere - și încă într-o insuficientă măsură, ținând cont de dezastrele ecologice care încă se mai țin lanț.

Desigur, nu se mai poate susține necondiționat principiul roussoist al întoarcerii la natură, dar în mod necesar trebuie să ne întoarcem spre natură. Natura trebuie înțeleasă ca fundament al vieții sociale, iar respectul față de aceasta ca o condiție esențială a dezvoltării spirituale a omului. Este necesară formarea de noi atitudini față de mediu în general, față de natură în special. Un asemenea demers presupune mai multe dimensiuni:

(a) Adoptarea unor noi principii ale dezvoltării economice și tehnologice, care să ia în calcul impactul produs asupra mediului natural și social: *păstrarea echilibrului natural* trebuie se constituie o prioritate absolută, care să primeze asupra oricăror alte considerente de ordin politic sau economico-industrial.

(b) Orientarea unor sectoare largi ale cercetării științifice spre studierea condițiilor optime de echilibru dintre activitățile umane și factorii naturali care pot fi afectați de intervenții pripite și necontrolate; sunt necesare de asemenea cercetări intense care să vizeze *recuperarea prejudiciilor aduse naturii* și - implicit - condițiilor de mediu ale existenței umane.

(c) Formarea unor noi seturi atitudinale privind natura, societatea și raportul dintre acestea. În acest fel se configurează o direcție autentică de *perfecționare spirituală a omului*, în măsura în care multe cercetări evidențiază relația dintre sensibilitatea deosebită față de natură și conduitele prosociale ale persoanelor: iubitorii de natură au un mai mare respect față de semenii lor, au mai multă înțelegere față de problemele celor din jur și sunt dispuși la înțajutorare într-o mult mai mare măsură decât cei care ignoră sau sunt insensibili față de natură.

(d) Dezvoltarea unei adevărate „*culturi ambientale*”, în care să se îmbine armonios considerentele de ordin ecologic, estetic, funcțional și moral. În acest context, respectul față de natură și față de mediul social trebuie să devină una dintre valorile fundamentale ale spiritului umanist.

(e) Promovarea unui interes susținut pentru *calitatea ambianței psihosociale*, a climatului social în general, ca o condiție principală a armonizării raporturilor dintre om și natură: armonizarea trebuie să vizeze întregul sistem, și nu numai



părți ale acestuia. Dragostea și respectul față de natură nu pot fi separate de dragostea și respectul față de om, față de condițiile ambientale în care acesta își desfășoară activitățile materiale și spirituale. Una dintre dimensiunile constitutive ale ambianței psihosociale se referă la modul cum natura este integrată spațiului existenței cotidiene, corelativ cu semnificația culturală care i se acordă acestui fapt.

(f) Cultivarea unei adevărate filozofii a relațiilor interpersonale și intercomunitare, de a căror calitate depinde în ultimă instanță atât climatul psihosocial, cât și atitudinile pe care le dezvoltăm față de mediul nostru social și natural. Alterarea climatului nu este fără urmări în ceea ce privește atitudinea oamenilor față de natură, după cum s-a văzut în atâtea situații conflictuale recente, din care cel mai mult a avut de suferit mediul natural și social, precum și mult mai mulți oameni decât cei nemijlocit implicați în conflict.

\*

După cum se poate observa, în raport cu toate aceste direcții de acțiune psihologia socială se poate implica nemijlocit, oferind atât fundamentul teoretic necesar, cât și instrumentele de intervenție educațional-formativă pentru atingerea respectivelor obiective, considerate ca fundamentale pentru viitorul mileniu. Chiar dacă psihologia socială nu este acea dorită „mașină de fabricat zei”, este cu siguranță un instrument esențial pentru perfecționarea spirituală a omului și pentru armonizarea și împlinirea existenței sale efemere.

\*

\*

\*

### Bibliografie selectivă

1. \*\*\* Interdisciplinaritatea și științele umane, Ed. Politică, București, 1986
2. \*\*\* Leadership in Action, Național Training Laboratories, USA, 1961.
3. \*\*\* Larousse, Marele dicționar al Psihologiei, Editura „Treii”, București, 2006.
4. Abric, J-C., Psihologia comunicării, Ed. Polirom, Iași, 2002.
5. Adler, A., Cunoașterea omului, IRI, București, 1996.
6. Adler, A., Sensul vieții, Ed. IRI, București, 1995,
7. Alexandrescu, I., Persoană, personaj, personalitate, Ed. Junimea, Iași, 1988.
8. Albrecht, K., Inteligența socială, Ed. Curtea Veche, București, 2007.
9. Allport, G.W., Structura și dezvoltarea personalității, EDP, București, 1981.
10. Amado, G., Guittet, A., Psihologia comunicării în grupuri, Ed. Polirom, Iași, 2007.
11. Arbousse-Bastide, La dynamique de group, Bull. Psych., 272/1968.
12. Andreas, S., Faulkner, C., (ed), NPL și succesul, Ed. Curtea Veche, București, 2006
13. Asswell, H.D., Structure et fonction de la communication dans la société, în F. Balle et J. Padiou, Sociologie de l'informations, Larousse, Paris, 1973.
14. Avram, E., Cooper, C. (coord.), Psihologie organizațional-managerială, Ed. Polirom, Iași, 2008.
15. Azzi, A., Dinamica conflictelor intergrupuri și modurile de rezolvare a conflictelor, în Bourhis, R. (coord.), Stereotipuri, discriminare și relații intergrupuri, Ed. Polirom, Iași, 1997.
16. Balandier, G., Antropologie politică, Ed. Amarcord, Timișoara, 1999.
17. Balé, C., Sociologie des organisations, PUF, Paris, 1990.
18. Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L., Crize, Polirom, Iași, 1998.
19. Bastin, G., Les techniques sociométrique, PUF, Paris, 1966.
20. Bădescu I., Istoria Sociologiei, Ed. Porto-Franco, Galați, 1994.
21. Baudry, P., Erotismul și pornografia, Ed. Eurosong & Book, 1998.
22. Berger, G., Tratat practic de cunoaștere a omului, IRI, București, 1997.
23. Bergerr, P., Lukmann, T., Le construction sociale de la realite, Meridiens, 1986.
24. Betea, L., Psihologie politică, Ed. Polirom, Iași, 2001.
25. Biberi, I., Principii de psihologie antropologică, EDP, București, 1971.
26. Birkenbihl, V., Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege, Gemma-Pres, 1998.
27. Birnbaum, P., Conflictele, în R. Boudon (coord.) „Tratat de sociologie”, Humanitas, București, 1997.
28. Blaga, L., Trilogia culturii, Ed. Minerva, București, 1983.
29. Blake, R., Mouton, J.S., Building a Dynamic Corporation Though Grid Organization Development, Addison-Wesley, 1969.
30. Bochenski, J.M., Ce este autoritatea, Ed. Humanitas, București, 1992.
31. Bogathy, Z. (coord.), Manual de psihologia muncii și organizațională, Ed. Polirom, Iași, 2004.
32. Bondrea, A., Sociologia opiniei publice și a mass-media, Ed. Fundației „România de Măine”, București, 1997.
33. Boncu, Ș., Psihologia influenței sociale, Ed. Polirom, Iași, 2002.
34. Boudon, R. (coord.), Tratat de sociologie, Humanitas, București, 1997.
35. Bourhis, R.Y., Leyens, J-F. (coord.), Stereotipuri, discriminare și relații intergrupuri, Polirom, Iași, 1997.



36. Boutaud, J.-J., Comunicare, semiotică și semne publicitare, Ed. Tritonic, Buc. 2003.
37. Brânzei, P., Scripcaru, Gh., Pirozynski, T., Comportamentul aberant în raport cu mediul, Ed. Junimea, Iași, 1970.
38. Bruckner, P., Finkielkraut, A., Noua dezordine amoroasă, Ed. Nemira, Buc., 1995.
39. Brusset, B., Psihanaliza relației, Ed. IRI, București, 2009.
40. Burns, T., Stalker, G.M., The Management and Innovation, London, Tavistock, 1961.
41. Butoi, T., Crima sub lupa detectorului de minciuni, Ed. Press, București, 1997.
42. Buzărnescu, Ș., Sociologia opiniei publice, EDP, București, 1996.
43. Canetti, E., Masele și puterea, Ed. Nemira, București, 2000.
44. Cardon, A., ș.a., Analiza tranzacțională, Ed. Codecs, București, 2002.
- 44b. Cathala, H.-P., Epoca dezinformării, Ed. Militară, București, 1991.
45. Carlyle, T., Filosofia vestimentației, Institutul European, Iași, 1998.
46. Cattell, B.R., La personnalité - Etude systematique, théorique et concrete, PUF, Paris, 1956.
47. Cattell, R.B., The Scientific Analysis of Personality, Penguin, London, 1967.
48. Cattell, R.E., Personality, Role, Mod and Situation, în "Psychological Review" 70/1963.
49. Cazacu, A., Bădescu, I., Metode și tehnici de cercetare sociologică, UB, 1981.
50. Cernat, V., Psihologia stereotipurilor, Ed. Polirom, Iași, 2005.
51. Chelcea, S., Chelcea, A., Eu, tu, noi, Ed. Albatros, București, 1983.
52. Chelcea, S., Experimentul în psihosociologie, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982.
53. Chelcea, S., (coord), Psihosociologie: teorii, cercetări, aplicații, Ed. Polirom, Iași, 2010.
54. Cialdini, R., Psihologia persuasiunii, Ed. Business Tech Int. Press, București, 2004.
55. Claret, J., Ideea și forma, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982.
56. Cohen, D., Limbajul trupului în relațiile de cuplu, Polimark, București, 1997.
57. Cohen, H., Orice se poate negocia, Ed. Colosseum, București, 1995.
58. Coman, C., Relațiile publice: principii și strategii, Ed. Polirom, Iași, 2001.
59. Cooley, C.H., Primary Groups, in "Small Groups" (ed. By Hare, P.), Ed. Knopf, New York, 1955.
60. Copans, J., Introducere în etnologie și antropologie, Ed. Polirom, Iași, 1999.
61. Corbett, L., Funcția religioasă a psihicului, Ed. IRI, București, 2001.
62. Cosmovici, A., Psihologie generală, Polirom, Iași, 1996.
63. Cosnier, J., Brossard, A., (ed), La communication nonverbal, Delachaux & Niestlé, Paris- Neuchatel, 1984.
64. Craiovan, P., Psihologia dezvoltării resurselor umane, Ed. Renaissance, Buc. 2009.
65. Cristea, D., Optimizarea structurii microgrupurilor industriale, în "Viitorul social", 4/1977.
66. Cristea, D., Cercetarea operațională în științele sociale, în "Viitorul social" 1/1977.
67. Cristea, D., Climatul psihosocial în microgrupurile studențești, în "Forum", 11/1977.
68. Cristea, D., Psihologie industrială, EDP, București, 1992.
69. Cristea, D., Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii, Ed. Academiei RSR, București, 1984.
70. Cristea, D., Tratat de psihologie socială, Ediția I, Ed. ProTransilvania, București, 2000.
71. Crozier, M., Le phenomene bureaucratique, Paris, Le euil, 1964.
72. Cuciuc, C., Religii noi în România, Ed. Gnosis, 1996.

73. Cuciuc, C., Toleranța religioasă, Ed. „Conștiință și Libertate”, București, 2000.
74. Cucu, I., Psihiatrie socială, Ed. Litera, București, 1983.
75. Dafinoiu, I., Sugestie și hipnoză, Ed. Știință și Tehnică, București, 1996.
76. Dagenais, B., Profesia de relaționist, Ed. Polirom, Iași, 2002.
77. Damenach, J.M., Propagande politique, PUF, Paris, 1950.
78. Dan-Spănoiu, G., Relațiile umane în grupurile de muncă industrială, Ed. Academiei, București, 1971.
79. David, P.I., Călăuza Creștină, Editura Episcopiei Aradului, Arad, 1987.
80. Dâncu, V.S., Comunicarea simbolică, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2001.
81. De Coster, M., Introduction a la sociologie, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1990.
82. Debaty, P., La mesure des attitudes, PUF, Paris, 1967.
83. DeFleur, M., Ball-Rokeach, S., Teorii ale comunicării de masă, Polirom, Iași, 1999.
84. Deutsch, M., Soluționarea conflictelor constructive, în „Psihosociologia rezolvării conflictului”, Ed. Polirom, Iași, 1998.
85. Deutsch, M., Șaizeci de ani de studiu sociopsihologic al conflictului, în „Psihosociologia rezolvării conflictului”, Ed. Polirom, Iași, 1998.
86. De Visscher, P., Neculau, A. (coord.), Dinamica grupurilor, Ed. Polirom, Iași, 2001.
87. Doise, W. (co.), Dissensions et consensus, P.U.F., Paris, 1992.
88. Doise, W., Deschamp, J.-C., Mugny, G., Psihologie socială experimentală, Polirom, Iași, 1996.
89. Doise, W., Mugny, Psihologie socială și dezvoltare cognitivă, Polirom, Iași, 1998.
90. Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Sears, R., Frustration and Agression, Yale University Press, New Haven, 1939.
91. Dowding, K., Pueterea, Ed. DuStyle, București, 1998.
92. Dragomirescu, V., Psihosociologia comportamentului deviant, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1976.
93. Duck, S., Relațiile interpersonale, Ed. Polirom, Iași, 2000.
94. Drăghicescu, D., Din psihologia poporului român, Ed. Albatros, București, 1996.
95. Durkheim, E., Despre sinucidere, Institutul European, Iași, 1993.
96. Duverger, M., Sociologie politique, PUF, Paris, 1968.
97. Eibl-Eibesfeldt, I., Agresivitatea umană, Ed. Trei, 1995.
98. Eliade, M., Istoria credințelor și ideilor religioase, Editura științifică și enciclopedică, București, 1981.
99. Elkonin, D.B., Psihologia jocului, EDP, București, 1980.
100. Enăchescu, C., Tratat de psihanaliză și psihoterapie, Ed. Polirom, Iași, 2003.
101. Enăchescu, C., Tratat de psihosexologie, Ed. Polirom, Iași, 2008.
102. Evola, J., Metafizica sexului, Ed. Humanitas, București, 1994.
103. Eysenck, H., Descifrarea comportamentului uman, Teora, București, 1998.
104. Eysenck, H.J., Dimensions of personality, Kegan Paul, London, 1947.
105. Ferreol, G. (coord.), Adolescenții și toxicomania, Ed. Polirom, Iași, 2000.
106. Ficeac, B., Tehnici de manipulare, Nemira, 1996.
107. Fischer, G.-N., Conceptele fundamentale ale psihologiei sociale, Montreal, 1986.
108. Flament, C., Reseaux de communication et structures de groupe, Dunod, Paris, 1965.
109. Flament, C., Théorie des graphes et structures sociales, Mouton, Paris, 1965.
110. Fordham, F., Introducere în psihologia lui C.G. Jung, Ed. IRI, București, 1998.
111. Forsé, M., L'analyse structurale du changement social, PUF, Paris, 1991.
112. Fraisse, P., Piaget, J. (dir), Traité de psychologie expérimentale, I-IX, PUF, Paris, 1968.
113. Freud, S., Introducere în psihanaliză; prelegeri de psihanaliză; psihopatologia vieții



- cotidiene, EDP, București, 1980.
114. Freud, S., Psihologia colectivă și analiza eului, Mediarex, București, 1994.
  115. Freud, A., Eul și mecanismele de apărare, Ed. Fundației Generația, București, 2002.
  116. Freund, J., Sociologie du conflict, PUF, Paris, 1986.
  117. Friedberg, E., Staat and Industrie in Frankreich, Cahiers de l'IMN duWissenchfts zentrum Berlin.
  118. Garfinkel, H., Studies in ethnomethodology, Eng. Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
  119. Gergen, K., Gergen, M., Jutras, S., Psychologie sociale, Montreal, 1992.
  120. Girard, R., Violența și sacrul, Ed. Nemira, București, 1995.
  121. Girard, R., Violența și sacrul, Ed. Nemira, București, 1995.
  122. Groeben, N., Psihologia literaturii, Ed. Univers, București, 1978.
  123. Goleman, D., Inteligența emoțională, Ed. Curtea Veche, București, 2001.
  124. Goleman, D., ș.a., Inteligența emoțională în leadership, Ed. Curtea Veche, București, 2005.
  125. Golu, M., Principii de psihologie cibernetică, Ed. Șt. Și Enc., București, 1975.
  126. Golu, P., Aspectele sociale ale conduitei sexuale, în Rev. „Psihologia”, nr. 1/1998.
  127. Golu, P., Fenomene și procese psihosociale, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1989.
  128. Golu, P., Orientări și tendințe în psihologia socială contemporană, Ed. Politică, București, 1988.
  129. Golu, P., Psihologie socială, EDP, București, 1974.
  130. Grama, D., Preferința interpersonală, Ed. Științifică, București, 1974.
  131. Green, A., Comunicarea eficientă în relațiile publice, Ed. Polirom, Iași, 2009.
  132. Greimas, A., Fontanille, J., Semiotica pasiunilor, Ed. Scripta, București, 1997.
  133. Gueguen, N., Psihologia consumatorului, Ed. Polirom, Iași, 2006.
  134. Guilford, P.J., Personality, McGraw-Hill, New York, 1987.
  135. Guimon, J., Weber-Rouget, B., Terapii scurte de grup, Ed. Polirom, Iași, 2006.
  136. Habermas, Cunoaștere și comunicare, Ed. Politică, București, 1983.
  137. Hall, M.L., Spiritul programării neurolingvistice, Ed. Curtea Veche, București, 2007.
  138. Harris, C.C., Relațiile de rudenie, DuStyle, București, 1998.
  139. Hartley, J., Discursul știrilor, Ed. Polirom, Iași, 1999.
  140. Heider, F., Psychology of Interpersonal Relations, New York, J. Wiley, 1958.
  141. Herseni, T., (coord.) Psihologia colectivelor de muncă, Ed. Academiei RSR, București, 1973.
  142. Hollander, E.P., Leaders, Groups and Influence, Oxford University Press, 1964.
  143. Holdevici, Irina., Tratat de psihoterapie cognitiv-comportamentală, Ed. Trei, București, 2009.
  144. Horney, K., Direcții noi în psihanaliză, Ed. Univers enciclopedic, București, 1995.
  - 144b. Iliescu, D., Petre, D., Psihologia cumpărătorului, Ed. Comunicare.ro, 2010.
  145. Iluț, P., Psihologie socială și sociopsihologie, Ed. Polirom, Iași, 2009.
  146. Iluț, P., Sociopsihologia și antropologia familiei, Ed. Polirom, Iași, 2005.
  147. Ionescu, G., Introducere în psihologia medicală, Ed. Științifică, București, 1973.
  148. Ionescu, Ș., ș.a., Mecanismele de apărare, Ed. Polirom, Iași, 2002.
  149. Jues, J-P., Caracterologia, Teora, București, 1998.
  150. Jung, C.G., Personalitate și transfer, Teora, București, 1996.
  151. Jung, C.G., Tipuri psihologice, Ed. Humanitas, București, 1997.
  152. Kapferer, J-N., Zvonurile, Humanitas, București, 1993.
  153. Kelley, H.H., Attribution Theory in Social Interaction, în Jones ș.a. (ed),

- "Attribution: Perceiving Causes of Behaviour", NJ. General Learning Press, Morristown, 1972.
154. Kertzer, D., Ritual, Politică și putere, Ed. Univers, București, 2002.
  155. Kets de Vries, M., Leadership, Ed. Codecs, București, 2003.
  156. Klein, J., La vie interieure des groupes, ESF, Paris, 1970.
  157. Klein, M., Iubire, Vinovăție, Reparație, Ed. Sigmund Freud, Cluj, 1994.
  158. Klineberg, O., Attitudes et opinions – La mesure des attitudes et des opinions, în „Psychologie Sociale”, PUF, Paris, 1967.
  159. Knight, S., Tehnicile programării neuro-lingvistice, Ed. Curtea Veche, Buc., 2004.
  160. Konfisahor, A., Psihologia puterii, Ed. Euro Press Group, 2004.
  161. Kotarbinski, T., Tratat despre lucrul bine făcut, Ed. Politică, București, 1976.
  162. La Bruyere, Caracterele, Ed. BPT, București, 1966.
  163. Labarthete, A., Manipularea în relațiile publice, Antet, București, 1998.
  164. Lacombe, F., Rezolvarea dificultăților de comunicare, Ed. Polirom, Iași, 2005.
  165. Lafaye, C., Sociologia organizațiilor, Polirom, Iași, 1998.
  166. Laing, R.D., La politique de la famille, Ed. Stock, 1967.
  167. Laplanche, J., Pontalis, J-B., Vocabularul psihanalizei, Humanitas, București, 1994.
  168. Lardellier, P., Teoria legăturii ritualice, Ed. Tritonic, București, 2003.
  169. Lassus, R., Descoperirea sinelui, Ed. Teora, Iași, 1999.
  170. Jassus, R., Analiza tranzacțională, Ed. Teora, București, 2006.
  171. Lassey, W.R., Leadership and Social Change, Univ. Associates Press, Iowa City, 1971.
  172. Lăzărescu, M., Nireștean, A., Tulburări de personalitate, Ed. Polirom, Iași, 2007.
  173. Le Bon, G., Opiniile și credințele, Ed. Științifică, București, 1995.
  174. Le Bon, G., Psihologia mulțimilor, Ed. Anima, București, 1990.
  175. Le Bon, G., Psihologie politică, Ed. Antet, București, 1998.
  176. Lelord, F., André, C., Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile, Ed. „Trei”, Iași, 1998.
  177. Lemoine, P., Le psychodrame, Ed. Laffont, Paris, 1972.
  178. Leonhard, K., Personalități accentuate, Ed. Enciclopedică, București, 1982.
  179. Levi-Strauss, L., Antropologia structurală, Ed. Politică, București, 1978.
  180. Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961.
  181. Linton, R., Fundamentul cultural al personalității, Ed. Științifică, București, 1968.
  182. Lips, I., Obârșia lucrurilor, Ed. Științifică, București, 1958.
  183. Lukacs, G., Ontologia existenței sociale, Ed. Politică, București, 1975.
  184. Lull, J., Mass-media- Comunicare, Ed. Polity Press, Oradea, 1999.
  185. Lupasco, S., Logica dinamică a contradictoriului, Ed. Politică, București, 1982.
  186. Lupasco, S., L'énergie et la matière psychique, Julliard, Paris, 1974.
  187. Maisonneuve, J., Introduction a la psychosociologie, PUF, Paris, 1989.
  188. Maisonneuve, J., La psychologie sociale, PUF, Paris, 1993.
  189. Maisonneuve, J., Psychosociologie des affinités, PUF, Paris, 1966.
  190. Malim, T., Psihologie socială, Ed. Tehnică, București, 2003.
  191. Makin, P., Cocs, C., Schimbarea în organizații, Ed. Polirom, Iași, 2006.
  192. Mamali, C., Balanță motivațională și coevoluție, Ed. Șt. Și Enc., București, 1981.
  193. Mamali, C., Intercunoașterea, Ed. Științifică, București, 1974.
  194. Marcal, M., L'autorité, PUF, Paris, 1958.
  195. March, J., Simon, H., Les Organisations, Ed. Dunod, Paris, 1963.
  196. March, J.G., Decisions and Organizations, Londra, Basil Blackwell, 1988.



197. Marcuse, H., Eros și civilizație, Ed. „Trei”, Iași, 1996.
198. Marcuse, H., Scrieri filozofice, Ed. Politică, București, 1977.
199. Maslow, A.H., Motivation and Personality, ed. 2-a, Harper & Row, New York, 1970.
200. Mateescu, Oana T., Psihologie judiciară, Ed. Renaissance, București, 2010.
201. Măgureanu, V., Puterea politică, Ed. Politică, București, 1979.
202. Mărginean, I., Măsurarea în sociologie, Ed. șt. și enc., București, 1982.
203. Mărgineanu, N., Condiția umană, Editura Științifică, București, 1973.
204. Mânzat, I. (coord.), Psihologia sinelui, Ed. Eminescu, București, 2000.
205. McDougall, W., Psychoanalysis and Social Psychology, Methuen, London, 1936.
206. McDougall, W., The Group Mind, Putnam's Sons, New York, 1920.
207. Miclea M., Psihologie cognitivă, Ed. Polirom, Iași, 1999.
208. Mihai, Ghe., Luminos, D.,
209. Mihu, A., Sociologia americană a grupurilor mici, Ed. Politică, București, 1970.
210. Mihu, A., Sociometria, Ed. Politică, București, 1967.
211. Milcu, M., Psihologia relațiilor interpersonale, Ed. Polirom, Iași, 2008.
212. Mills, Th.M., The sociology of small groups, New York, McGraw-Hill, 1979.
213. Mitrofan, L., Psihologie socială, Ed. Universității București, București, 2006.
214. Mitrofan, I., Ciupercă, C., Psihologia relațiilor dintre sexe, Ed. Alternative, București, 1997.
215. Mitrofan, I., Ciupercă, C., Incursiune în psihosociologia și psihosexologia familiei, Ed. Press, București, 1998.
216. Mitrofan, I., Cuplul conjugal, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1980.
217. Mitrofan, N., Dragostea și căsătoria, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1984.
218. Mitrofan, N., Zdrengea, V., Butoi, T., Psihologie judiciară, Ed. Șansa, București, 1992.
219. Moldoveanu, M., Miron, D., Psihologia reclamei, Libra, București, 1995.
220. Moles, A., Sociodinamica culturii, Ed. Științifică, București, 1974.
221. Moreno, J.L., Fondaments de la sociométrie, PUF, Paris, 1970.
222. Moreno, J-L., Psychotherapie de group et psychodrame., PUF, Paris, 1978.
223. Moscovici, S. (coord.), Psihologia socială a relațiilor cu celălalt, Polirom, Iași, 1998.
224. Moscovici, S., Epoca maselor, Ed. Institutul European, Iași, 2001.
225. Moscovici, S., Psihologia socială sau mașina de fabricat zei, Ed. Univ. "A.I. Cuza", Iași, 1995.
226. Moser, G., Introducere în psihologia mediului, Ed. Polirom, Iași, 2009.
227. Mucchielli, R., Communications et reseaux de communications, Ed. ESF, Paris, 1971.
228. Mucchielli, A., Noua psihologie, Ed. Științifică, București, 1996.
229. Mucchielli, A., Arta de a influența, Ed. Polirom, Iași, 2002.
230. Mucchielli, A., Arta de a comunica, Ed. Polirom, Iași, 2005.
231. Mucchielli, R., La conduit des réunions, Ed. ESF, Paris, 1970.
232. Mureșan, P., Culoarea în viața noastră, Ed. Ceres, București, 1987.
233. Nanus, B., Bennis, W., Liderii, Ed. Business Tech Int. Press, București, 2000.
234. Neculau, A. (coord.), Psihologie socială, Polirom, Iași, 1996.
235. Neculau, A. (coord.), Reprezentările sociale, Polirom, Iași, 1997.
236. Neculau, A., Ferreol, G. (coord.), Psihosociologia schimbării, Polirom, Iași, 1998.
237. Neculau, A., Ferreol, G., Minoritari, marginali, excluși, Polirom, Iași, 1996.
238. Neculau, A., Liderii în dinamica grupurilor, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1977.

239. Neculau, A. (coord.), Analiza și intervenția în grupuri și organizații, Ed. Polirom, Iași, 2000.
240. Noica, C., Douăzeci și șapte trepte ale realului, Ed. Științifică, București, 1969.
241. Ogien, A., Sociologia devianței, Ed. Polirom, Iași, 2002.
242. Omeleanovski, M.E., Dialectica în fizica modernă, Ed. Politică, București, 1982.
243. Orford, J., Psihologia comunității, Oscar Print, București, 1998.
244. Ouchi, R.E., Harris, R.T., Structure, Technology and Environment, în Organizational Behaviour, Research and Issues, Belmont, California Wadsworth Publishing Co., 1976.
245. Parsons, T., Bales, R.F., Shils, E.A., Working Papers in the Theory of Action, Glencoe III, The Free Press, 1953.
246. Popescu-Neveanu, P., Dicționar de psihologie, Ed. Albatros, București, 1978.
247. Popescu-Neveanu, P., Curs de Psihologie generală, Ed. Univ. București, 1977.
248. Pavelcu, V., Cunoașterea de sine și cunoașterea personalității, EDP, București, 1982.
249. Pavelcu, V., Un profil psihologic al feminității, EDP, București, 1971.
250. Pănișoară, G., Pănișoară, I-O., Notivarea eficientă, Ed. Polirom, Iași, 2005.
251. Păunescu, C., Agresivitatea și condiția umană, Ed. Tehnică, București, 1994.
252. Peasse, A., Garner, A., Limbajul vorbirii, Polimark, București, 1994.
253. Peasse, A., Limbajul trupului, Polimark, București, 1993.
254. Pelletier, A., Goblot, J-J., Materialismul istoric și istoria civilizațiilor, Ed. Politică, București, 1973.
255. Piaget, J., Epistemologia genetică, Ed. Dacia, Cluj, 1973.
256. Piaget, J., Nașterea inteligenței la copil, EDP, București, 1973.
257. Piaget, J., Structuralismul, Ed. Științifică, București, 1973.
258. Plot, D.B.A., Manipularea prin scris, Antet, București, 1998.
259. Preda, M., Comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2006.
260. Prestipino, G., Natură și societate, Ed. Politică, București, 1980.
261. Prigogine, I., Strengers, I., Noua alianță, Ed. Politică, București, 1984.
262. Prutianu, Ș., Comunicare și negociere în afaceri, Polirom, Iași, 1998.
263. Puiu, M.M., Smart Management, Ed. Univ. „Titu Maiorescu”, București, 2008.
264. Radu, I. (coord.), Psihologie socială, Ed. Exe, Cluj-Napoca, 1994.
265. Rășcanu, R., Psihologie aplicată, Ed. Universității București, București, 2007.
266. Relgis, E., Istoria sexuală a omenirii, Ed. Universitaria, 1995.
267. Rime, B., Comunicarea socială a emoțiilor, Ed. Trei, București, 2007.
268. Riviere, C., Socio-antropologia religiilor, Ed. Polirom, Iași, 2000.
269. Roco, M., Creativitatea individuală și de grup, Ed. Academiei RSR, Buc. 1979.
270. Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. et al., Management and the Worker, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
271. Rossbach, S., Yun, L., Feng Shui și arta culorilor, Ed. Teora, București, 1994.
272. Roșca, A., (coord.) Psihologie generală, EDP, București, 1976.
273. Rotariu, T. (coord.), Metode statistice aplicate în științele sociale, Polirom, Iași, 1999.
274. Rouquette, M-L., Despre cunoașterea maselor, Ed. Polirom, Iași, 2002.
275. Sahleanu, V., Popescu-Sibiu, I., Introducere critică în psihanaliză, Dacia, Cluj, 1972.
276. Sartre, J.-P., Psihologia emoției, Ed. IRI, București, 1997.
277. Schelling, T.C., Strategia conflictului, Ed. Integral, București, 1995.
278. Schofield, M., Comportamentul sexual la adolescenți.
279. Scott, B., Arta negocierilor, Ed. Tehnică, București, 1996.



280. Scott, R.W., Instituții și organizații, Ed. Polirom, Iași, 2004.
281. Selye, H., Știință și viață, Ed. Politică, București, 1984.
282. Selznick, P., The Organizational Weapon, New York, McGraw-Hill, 1952.
283. Sirota, A., Conduite perverse în grup, Polirom, Iași, 1998.
284. Souni, H., Manipularea în negocieri, Antet, București, 1998.
285. Stein, S.J., Book, H.E., Forța inteligenței emoționale, Ed. Alfa, București, 2000.
286. Stoetzel, J., Girard, A., Sondajele de opinie publică, Ed. șt. și enc., București, 1975.
287. Stoetzel, J., Theorie des opinions, PUF, Paris, 1943.
288. Stoica, T., Sexologie, Ed. Medicală, București, 1972.
289. Stoica-Constantin, A., Neculau, A., Psihosociologia rezolvării conflictului, Polirom, Iași, 1998.
290. Stoica-Constantin, A., Conflictul interpersonal, Ed. Polirom, Iași, 2004.
291. Stoiciu, A., Comunicarea politică, Ed. Libra, București, 2000.
292. Surdu, A., Teoria formelor logico-clasice, Ed. Tehnică, București, 2008.
293. Szondi, L., Diagnostic experimental des pulsions, PUF, Paris, 1952.
294. Șchiopu, U., Verza, E., Psihologia vârstelor, EDP, București, 1981.
295. Tabachiu, A., Moraru, I., Tratat de psihologie managerială, EDP, București, 2001.
296. Thomson, K.W., Organization in Action, New York, McGraw-Hill, 1967.
297. Tidwell, A., Considerații asupra managementului conflictului, în „Psihosociologia rezolvării conflictului”, Ed. Polirom, Iași, 1998.
298. Tillett, G., Resolving Conflict: A Practical Approach, Univ. of Sydney Press, 1991.
299. Toffler, A., Al treilea val, Ed. Politică, București, 1983.
300. Toffler, A., Puterea în mișcare, Ed. Antet, București, 1995.
301. Toffler, A., Șocul viitorului, Ed. Politică, București, 1973.
302. Trotter, W., Instincts of the Herd in Peace and War, London, 1916.
303. Ungureanu, M., Sex și sexualitate, Ed. Viața Românească, București, 1994.
304. Vigarello, G., Istoria violului, Ed. Amarcord, Timișoara, 1998.
305. Vlăsceanu, L., Metodologia cercetării sociologice, Ed. șt. și enc., București, 1982.
306. Vlăsceanu, M., Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Paideia, Buc. 1993.
307. Vlăsceanu, M., Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003.
308. Voinea, M., Psihosociologia familiei, TUB, București, 1996.
309. Voinea, M., Sociologia familiei, TUB, București, 1993.
310. Wach, J., Sociologia religiei, Polirom, Iași, 1997.
311. Weber, Max, Bureaucracy, London, R&K, 1970.
312. Wierzbicki, P., Structura minciunii, Nemira, București, 1996.
313. Wosinska, W., Psihologia vieții sociale, Ed. Renaissance, București, 2005.
314. Yzerbyt, V., Schadron, G., Cunoașterea și judecarea celuilalt, Ed. Polirom, Iași, 2002.
315. Zahirnic, C., Jula, A., Cotor, C., Personalitatea abordată matematic de către R.B. Cattell, Ed. Liere, București, 1976.
316. Zamfir, C., Filipescu, I., Manual de sociologie industrială, IPB, București, 1982.
317. Zamfir, C., Psihosociologia organizării și conducerii, Ed. Politică, București, 1974.
318. Zamfir, C., Vlăsceanu, L. (coord.), Dicționar de sociologie, Ed. Babel, Buc., 1993.
319. Zamfirescu, V-D., Introducere în psihanaliza freudiană și postfreudiană, Ed. Trei, București, 2003.
320. Zamfirescu, V-D., Filosofia inconștientului, Ed. Trei, București, 1998.
321. Zani, B., Palmonari, A. (coord.), Manual de psihologia comunității, Ed. Polirom, Iași, 2003.

322. Zimbardo, P., Efectul Lucifer, Ed. Nemira, București, 2008.
323. Zisulescu, Ș., Caracterul, EDP, București, 1978.
324. Zlate, M., Eul și personalitatea, Ed. Trei, București, 1997.
325. Zlate, M., Leadership și management, Ed. Polirom, Iași, 2004.
326. Zlate, M., Psihologia muncii-relații interumane, EDP, București, 1983.
327. Zlate, M., Psihologia socială a grupurilor școlare, Ed. Politică, București, 1997.
328. Zlate, M., Psihologie socială și organizațională industrială, Ed. Politică, Buc. 1975.
329. Zlate, M., Tratat de psihologie organizațional-managerială, Ed. Polirom, Iași, 2002.
330. Zlate, M., (coord.), Psihologia la răspântia mileniilor, Ed. Polirom, Iași, 2001,

\* \* \*